



**HỘI ĐỒNG CHỈ ĐẠO XUẤT BẢN
SÁCH XÃ, PHƯỜNG, THỊ TRẤN**

CÁC KỸ NĂNG CẦN THIẾT DÀNH CHO CÁN BỘ CHÍNH QUYỀN CẤP CƠ SỞ



NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

CÁC KỸ NĂNG CẦN THIẾT
**DÀNH CHO CÁN BỘ
CHÍNH QUYỀN CẤP CƠ SỞ**

HỘI ĐỒNG CHỈ ĐẠO XUẤT BẢN

Chủ tịch Hội đồng:

TS. NGUYỄN THẾ KỶ

Phó Chủ tịch Hội đồng:

TS. NGUYỄN DUY HÙNG

Thành viên:

TS. NGUYỄN AN TIÊM

TS. NGUYỄN TIẾN HOÀNG

TS. VŨ TRỌNG LÂM

TS. NGUYỄN THỊ HÀ
ThS. LÊ VĂN HÒA
(Đồng chủ biên)

CÁC KỸ NĂNG CẦN THIẾT DÀNH CHO CÁN BỘ CHÍNH QUYỀN CẤP CƠ SỞ

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA - SỰ THẬT
HÀ NỘI - 2012

TẬP THỂ TÁC GIẢ

1. ThS. LÊ VĂN HÒA - Học viện Hành chính,
chuyên đề 1, 2, 3, 4
2. ThS. PHẠM THỊ KIM HUẾ - Nhà xuất bản Chính trị
quốc gia - Sự thật,
chuyên đề 5
3. TS. NGUYỄN THỊ HÀ - Học viện Hành chính,
chuyên đề 6, 7, 8, 9
4. ThS. NGUYỄN THỊ PHƯƠNG LAN - Học viện Hành chính,
chuyên đề 10

LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Trong hệ thống chính trị ở cơ sở, đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã, phường, thị trấn (gọi chung là cán bộ chính quyền cấp cơ sở) có vai trò quan trọng, thay mặt chính quyền cấp xã trực tiếp tổ chức chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra và đôn đốc nhân dân thực hiện chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước tại địa phương. Vì vậy, xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ chính quyền cấp cơ sở là nhiệm vụ mang tính chiến lược lâu dài của các cấp ủy đảng, chính quyền.

Trong những năm qua, đội ngũ cán bộ chính quyền cấp cơ sở đã được củng cố, kiện toàn về nhiều mặt; phẩm chất chính trị, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực quản lý, điều hành được nâng lên; hầu hết cán bộ chính quyền cấp cơ sở đã thể hiện được lập trường quan điểm chính trị vững vàng, có tinh thần đoàn kết nhất trí, có tinh thần trách nhiệm trong công tác và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, nhìn chung đội ngũ cán bộ chính quyền cấp cơ sở còn có những mặt yếu kém, bất cập, phần lớn họ chưa được đào tạo một cách hệ thống, chính quy về chuyên môn nghiệp vụ, tỷ lệ đạt chuẩn còn thấp so với yêu cầu; năng lực quản lý điều hành chưa ngang tầm với nhiệm vụ;

nhận thức trong đội ngũ cán bộ chính quyền cấp cơ sở không đồng đều, thiếu chủ động sáng tạo. Bên cạnh đó không ít cán bộ chính quyền cấp cơ sở chưa nắm vững chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền được giao, không nắm vững các quy định của pháp luật; năng lực thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn còn thấp,...

Nhằm góp phần trang bị kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ, phương pháp làm việc, kinh nghiệm điều hành và xử lý công việc đạt hiệu quả cao cho đội ngũ cán bộ chính quyền cấp cơ sở, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Sự thật xuất bản cuốn sách **Các kỹ năng cần thiết dành cho cán bộ chính quyền cấp cơ sở** do tập thể tác giả công tác tại Học viện Hành chính thuộc Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh biên soạn.

Cuốn sách tập trung trình bày các kỹ năng cơ bản đối với đội ngũ cán bộ chính quyền cấp cơ sở như: kỹ năng xác định vấn đề và ra quyết định quản lý; kỹ năng giám sát của Hội đồng nhân dân cấp xã; kỹ năng chất vấn và trả lời chất vấn; kỹ năng tham vấn cộng đồng; kỹ năng thuyết trình; kỹ năng nghe và phản hồi; kỹ năng viết báo cáo; kỹ năng lập và thực hiện kế hoạch tác nghiệp; kỹ năng quản lý văn bản; kỹ năng thu thập và xử lý thông tin quản lý.

Xin giới thiệu cuốn sách cùng bạn đọc.

Tháng 9 năm 2011

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA - SỰ THẬT

Chuyên đề 1

KỸ NĂNG XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

I. KHÁI QUÁT VỀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC CẤP XÃ

1. Khái niệm

Chính quyền cấp xã là chủ thể quản lý nhà nước ở địa phương, do đó, các chủ thể này thường xuyên phải ban hành các quyết định quản lý nhà nước cấp địa phương để giải quyết những vấn đề kinh tế - xã hội đặt ra, nhằm đạt được các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

Các quyết định quản lý nhà nước là quyết định của các chủ thể mang quyền lực nhà nước, vì vậy chúng luôn mang tính pháp lý, có tính bắt buộc thi hành với đối tượng và được bảo đảm bằng sự cưỡng chế của Nhà nước.

Như vậy, quyết định quản lý nhà nước cấp xã là quyết định của các chủ thể quản lý nhà nước cấp xã được ban hành trên cơ sở pháp luật để giải quyết một vấn đề kinh tế - xã hội đặt ra ở địa phương,

nhằm đạt được các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

Chủ thể quản lý nhà nước ở cấp xã bao gồm Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân, các cán bộ, công chức cấp xã. Vì vậy, chủ thể ban hành quyết định quản lý nhà nước cấp xã bao gồm: Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân và Chủ tịch Ủy ban nhân dân; và quyết định quản lý nhà nước cấp xã được thể hiện dưới các hình thức như: Nghị quyết của Hội đồng nhân dân, quyết định và chỉ thị của Ủy ban nhân dân, quyết định của Chủ tịch Ủy ban nhân dân.

2. Vai trò của quyết định quản lý nhà nước cấp xã

Quyết định quản lý nhà nước cấp xã có những vai trò sau:

- Hợp pháp hoá ý chí của chính quyền xã về các mục tiêu, các kế hoạch, biện pháp... trở thành mệnh lệnh chính thức, có tính quy phạm, bắt buộc thực hiện đối với các cá nhân công dân, tổ chức sinh sống và hoạt động ở địa phương.

- Là công cụ quản lý để nhà quản lý tác động lên đối tượng quản lý nhằm thực hiện các nhiệm vụ, giải quyết những vấn đề đặt ra ở địa phương, nhằm hoàn thành những mục tiêu nhất định. Do đó, nó có tác động thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội địa phương.

- Chất lượng của quyết định phản ánh chất lượng của hoạt động quản lý nhà nước ở địa phương và phản ánh năng lực quản lý của chính quyền cấp xã, vì, quyết định quản lý là sản phẩm trí tuệ của các nhà quản lý.

3. Tính chất của quyết định quản lý nhà nước cấp xã

Quyết định quản lý nhà nước cấp xã có những tính chất sau:

- Có tính quyền lực nhà nước và thể hiện ý chí của Nhà nước, vì nó là kết quả của sự thể hiện ý chí của các chủ thể quản lý nhà nước cấp xã được trao quyền lực nhà nước.

- Có tính pháp lý, vì nó là quyết định do các chủ thể quản lý nhà nước cấp xã ban hành. Do đó, nó có tính bắt buộc thi hành đối với các đối tượng.

- Có tính dưới luật, vì nó là sản phẩm của hoạt động quản lý nhà nước của chính quyền cấp xã. Do đó, nội dung của nó phải phù hợp với Hiến pháp, luật, pháp lệnh và các văn bản quản lý của cơ quan nhà nước cấp trên; ban hành theo trình tự và thủ tục luật định.

4. Các yêu cầu đối với quyết định quản lý nhà nước cấp xã

Một quyết định quản lý nhà nước có hiệu lực và khả năng thực thi khi nó hợp pháp và hợp lý.

Vì vậy, một quyết định quản lý nhà nước cấp xã phải đáp ứng các yêu cầu về tính hợp pháp và hợp lý.

4.1. Các yêu cầu về tính hợp pháp

Một quyết định quản lý nhà nước cấp xã được coi là hợp pháp khi nó thoả mãn tất cả các yêu cầu sau:

- Nội dung phù hợp với Hiến pháp, luật và các quyết định của cấp trên;
- Được ban hành trong phạm vi thẩm quyền của các chủ thể quản lý nhà nước cấp xã;
- Được ban hành đúng căn cứ pháp lý, tức là nó có căn cứ pháp lý và căn cứ pháp lý đó đang có hiệu lực;
- Được ban hành đúng thể thức và kỹ thuật trình bày theo quy định của pháp luật;
- Quá trình ban hành quyết định tuân thủ đầy đủ các quy định về thủ tục xây dựng, ban hành và công bố quyết định.

4.2. Các yêu cầu về tính hợp lý

Một quyết định quản lý nhà nước cấp xã được coi là hợp lý khi nó bảo đảm các yêu cầu sau:

- Bảo đảm hài hoà lợi ích Nhà nước, tập thể và cá nhân;
- Có tính cụ thể, rõ ràng và phù hợp với từng vấn đề, đối tượng;
- Bảo đảm tính hệ thống, tính toàn diện;

- Ngôn ngữ thể hiện trong quyết định phải chính xác, phổ thông, cách diễn đạt rõ ràng, dễ hiểu...

II. KỸ NĂNG XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ TÌM KIẾM GIẢI PHÁP

1. Xác định và phân tích vấn đề

1.1. Ý nghĩa

Xác định và phân tích vấn đề giúp nhà quản lý đạt được ba mục đích sau:

- Hiểu các vấn đề mà người dân địa phương gặp phải trong một bối cảnh cụ thể;
- Hiểu được mối quan hệ giữa những vấn đề đã được xác định đó;
- Hiểu được mối quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả giữa các vấn đề đó.

1.2. Cách thức tiến hành

- Tìm kiếm vấn đề

Nhà quản lý xác định khoảng 10 vấn đề mà người dân địa phương đang hoặc sẽ đối mặt. Mỗi vấn đề được viết lên một chiếc thẻ. Để thực hiện bước này, nhà quản lý có thể sử dụng công cụ tham vấn cộng đồng để phát huy trí tuệ của nhân dân hoặc thảo luận nhóm bao gồm các cán bộ, công chức cấp xã và các trưởng thôn, bản.

- Lựa chọn một vấn đề để phân tích

Nhà quản lý chọn ra một vấn đề chính làm

điểm xuất phát cho việc xây dựng cây vấn đề. Vấn đề được chọn làm xuất phát điểm được viết lên một chiếc thẻ có màu khác với màu của các thẻ còn lại.

- Sắp xếp các vấn đề thành mối quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả xung quanh vấn đề chính

- Hoàn thành mối liên hệ giữa nguyên nhân và kết quả

- + Bổ sung thêm các nguyên nhân nếu cần để hoàn thành lôgích nguyên nhân và kết quả;

- + Bỏ ra những nguyên nhân bị trùng lặp;

- + Viết lại các nguyên nhân cho cụ thể và đúng hơn;

- + Bảo đảm chắc chắn các nguyên nhân là có thật.

- *Kiểm tra lại để bảo đảm chắc chắn các mối quan hệ nguyên nhân và kết quả là hợp lý*

2. Xác định mục tiêu giải quyết vấn đề

Sau khi nhà quản lý xác định được vấn đề cần giải quyết và các cấp độ nguyên nhân gây ra vấn đề đó, công việc tiếp theo là xác định mục tiêu giải quyết vấn đề đó.

2.1. Ý nghĩa của xác định mục tiêu

- Giúp xác định được những điều kiện cải thiện mong muốn, tức là những kết quả mong muốn đạt được trong tương lai sau khi vấn đề được giải quyết;

- Giúp chỉ ra được mối quan hệ giữa mục đích - phương tiện, giữa các điều kiện cải thiện mong

muốn này, tức là tìm ra mục tiêu nào là mục tiêu cuối cùng, mục tiêu nào là mục tiêu trung gian.

2.2. Cách thức tiến hành

- Viết lại tất cả những vấn đề theo những điều kiện có thể có, mong muốn và thực tế: Viết chúng dưới dạng ***các kết quả đầu ra***. Nhà quản lý tiến hành nội dung này theo trật tự từ trên xuống dưới;

- Viết lại vấn đề chính dưới dạng là một kết quả đầu ra;

- Kiểm tra lại các mục tiêu và viết lại chúng cho thực tế;

- Bổ sung thêm hoặc xóa đi những mục tiêu để bảo đảm tính logic giữa mục đích và phương tiện là hợp lý; nhà quản lý tiến hành từ dưới lên trên, đọc theo tính logic giữa mục đích và phương tiện;

- Vẽ những đường liên hệ để chỉ ra mối quan hệ giữa mục đích và phương tiện.

3. Tìm kiếm và phân tích các giải pháp

Trên cơ sở mục tiêu giải quyết vấn đề đã được thiết lập ở trên, nhà quản lý tiến hành tìm kiếm các giải pháp giải quyết vấn đề có thể có, nhằm đạt được những mục tiêu mong đợi.

3.1. Ý nghĩa của xác định giải pháp

- Giúp xác định các giải pháp có thể có để giải quyết các vấn đề đã xác định;

- Giúp đánh giá tính khả thi của từng giải pháp;
- Cung cấp cơ sở cho việc lựa chọn một hoặc nhóm các giải pháp thích hợp.

3.2. Cách thức tiến hành

- Nghiên cứu tập hợp các mục tiêu;
- Xác định “các nấc thang quan hệ giữa mục đích và phương tiện” khác nhau. Những nấc thang quan hệ này là những giải pháp khác nhau;
- Loại ra những giải pháp: (1) Không thực tế; (2) Không trong phạm vi khả năng giải quyết của chính quyền địa phương; (3) Đang bị người dân phản đối;
- Lựa chọn một số giải pháp và tiến hành phân tích từng giải pháp.

Bảng 1.1: Phân tích các giải pháp

Giải pháp	Những kết quả tích cực	Những hậu quả tiêu cực
Giải pháp 1		
Giải pháp 2		
Giải pháp 3		

Nhà quản lý có thể lập bảng này thêm một bước nữa và phát triển các tiêu chí để đánh giá các giải pháp. Các tiêu chí này cho phép nhà quản lý so sánh các giải pháp khác nhau.

Bảng 1.2: Phân tích theo các tiêu chí

Tiêu chí \ Giải pháp	Giải pháp 1	Giải pháp 2	Giải pháp 3
Hiệu lực - chi phí	Cao	Trung bình	Thấp
Số lượng người được hưởng lợi	Không	Thấp	Không
Duy trì môi trường	Trung bình	Cao	Cao
Thời gian đạt được	Thấp	Không	Trung bình
...

4. Phương pháp phân tích chi phí - lợi ích¹

Trong trường hợp chính quyền cấp xã có đầy đủ thông tin để xác định được các chi phí thực hiện giải pháp và những lợi ích bằng tiền do thực hiện giải pháp này mang lại, thì nên sử dụng phương pháp phân tích chi phí - lợi ích để phân tích và đánh giá các giải pháp đã xác định ở trên.

Về cơ bản, phương pháp này gồm các bước dưới đây:

- *Bước 1:* Liệt kê tất cả những kết quả tích cực và bất lợi đối với địa phương phát sinh từ việc thực hiện một phương án.

- *Bước 2:* Ước tính lợi ích hoặc chi phí đối với

1. Ở đây, phương pháp này được sửa đổi để phù hợp với trình độ của cán bộ, công chức cấp cơ sở.

địa phương của các kết quả tích cực hoặc bất lợi này dưới hình thức tiền tệ.

- **Bước 3:** Tính lợi ích ròng của từng giải pháp theo công thức:

Lợi ích ròng = Tổng lợi ích - Tổng chi phí

Nhà quản lý sẽ lựa chọn những giải pháp nào có lợi ích ròng lớn hơn 0. Trong trường hợp có nhiều giải pháp có lợi ích ròng lớn hơn 0, nhưng nhà quản lý chỉ được lựa chọn một giải pháp duy nhất, thì giải pháp có lợi ích cao nhất sẽ được lựa chọn.

III. QUY TRÌNH BAN HÀNH QUYẾT ĐỊNH CẤP XÃ

Việc ban hành quyết định quản lý nhà nước cấp xã được tiến hành theo một quy trình nhất định, bao gồm các bước dưới đây:

Bước 1: Xác định và phân tích vấn đề

Khởi nguồn cho việc ban hành một quyết định quản lý là sự xuất hiện vấn đề. Vấn đề được hiểu là sự khác biệt giữa tình trạng hiện tại và mong muốn tương lai, hay nói cách khác, vấn đề là tình trạng mong muốn được cải thiện hoặc những khó khăn cần được khắc phục. Việc xác định vấn đề là một nội dung quan trọng nhất của quá trình ra quyết định quản lý. Chỉ khi xác định vấn đề đúng mới có thể ra quyết định đúng và việc thực hiện quyết định mới có khả năng thành công.

Nhiệm vụ của bước này là:

- Nhận diện vấn đề: thu thập thông tin về vấn đề, đánh giá tầm quan trọng và tính cấp thiết của vấn đề;

- Xác định nguyên nhân làm phát sinh vấn đề (mối quan hệ nhân quả).

Kết thúc bước này, nhà quản lý xác định được tên vấn đề, loại vấn đề, nguyên nhân của vấn đề và sự cần thiết phải giải quyết vấn đề - lý do giải quyết vấn đề.

Bước 2: Xác định mục tiêu giải quyết

Mục tiêu giải quyết vấn đề là tình trạng tương lai sau khi vấn đề được giải quyết hay kết quả tương lai sẽ đạt được sau khi vấn đề được giải quyết. Ví dụ, trước tình trạng sản xuất nông nghiệp thiếu nước, mục tiêu giải quyết vấn đề là bảo đảm đủ nước cho sản xuất nông nghiệp.

Nhiệm vụ của nhà quản lý là:

- Xác định các cấp độ mục tiêu hay kết quả mong muốn đạt được.

Bước 3: Xác định và phân tích các giải pháp

Giải pháp là cách thức để giải quyết vấn đề. Để giải quyết một vấn đề có thể có rất nhiều giải pháp khác nhau.

Nhiệm vụ của nhà quản lý là:

- Liệt kê tất cả các giải pháp có thể có để giải quyết vấn đề;

- Tiến hành phân tích những kết quả tích cực và hậu quả tiêu cực của từng giải pháp;
- Xác định những lợi ích thu được và những chi phí để thực hiện giải pháp (nếu có thể);
- Công cụ sử dụng: phương án và bảng phân tích giải pháp, phương pháp phân tích chi phí - lợi ích.

Bước 4: Xây dựng dự thảo quyết định

Xây dựng dự thảo quyết định là quá trình lấy ý kiến và chấp bút để hình thành bản dự thảo quyết định. Thể thức của quyết định theo quy định của pháp luật.

Để bảo đảm cho quá trình dự thảo được khách quan, đúng đắn cần thực hiện các yêu cầu sau:

- Lấy ý kiến của các cá nhân và tổ chức có liên quan đến thẩm quyền và trách nhiệm. Tùy từng loại quyết định mà việc lấy ý kiến có tính chất bắt buộc hoặc lấy ý kiến tham khảo;
- Lấy ý kiến của đối tượng chịu sự tác động của quyết định;
- Lấy ý kiến của các nhà chuyên môn trong các lĩnh vực nếu vấn đề phức tạp.

Bước 5: Thông qua quyết định

Thông qua quyết định là quá trình đưa dự thảo quyết định thành quyết định hành chính chính thức thông qua việc thảo luận và đi đến nhất trí, thống nhất các nội dung cần nêu trong quyết định.

Quyết định quản lý nhà nước cấp xã được thông qua theo chế độ tập thể (trừ các quyết định của Chủ tịch Ủy ban nhân dân). Cụ thể:

- Nếu quyết định thuộc thẩm quyền quyết định của Hội đồng nhân dân xã, thì dự thảo quyết định phải được tập thể Ủy ban nhân dân thông qua trước khi trình Hội đồng nhân dân họp để quyết định.

- Nếu quyết định thuộc thẩm quyền quyết định của Ủy ban nhân dân xã, thì ban hoặc người dự thảo quyết định trình Ủy ban nhân dân xã thông qua tại cuộc họp của Ủy ban nhân dân.

- Trình tự thông qua các quyết định thuộc thẩm quyền của Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân cấp xã phải tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật.

- Các quyết định của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã được thông qua theo chế độ thủ trưởng. Trên cơ sở xem xét kết quả tham mưu của các công chức chuyên môn, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã ra quyết định. Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã phải chịu trách nhiệm cá nhân đối với các quyết định này.

Bước 6: Ban hành và công bố quyết định

Ban hành quyết định là bước văn bản hoá các quyết định. Việc văn bản hóa quyết định phải bảo đảm đúng thể thức, kỹ thuật trình bày, cách trình bày, ngôn ngữ và văn phong pháp luật.

Nhiệm vụ của công chức được giao trách nhiệm là:

- Trình bày quyết định bằng văn bản theo đúng quy định. Quyết định của Hội đồng nhân dân xã được thể hiện dưới hình thức nghị quyết và quyết định của Ủy ban nhân dân xã được thể hiện dưới hình thức quyết định hoặc chỉ thị.

- Trình người có thẩm quyền ký và gửi văn thư đóng dấu và lưu văn bản.

- Gửi quyết định đến các cơ quan kiểm tra, đối tượng của quyết định, các cá nhân, tổ chức liên quan, và thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng.

IV. THỰC HÀNH

1. Mô tả tình huống

Cuối năm 2005, Chính phủ tiến hành đánh giá tổng kết thực hiện Chương trình 135 giai đoạn II (2001-2005). Theo báo cáo, trong 5 năm 2001-2005, Chương trình 135 thực hiện rất thành công, góp phần to lớn vào sự thành công của chính sách xóa đói, giảm nghèo - Việt Nam là nước được Liên hợp quốc đánh giá là điểm sáng trong việc thực hiện thành công 1 trong 8 mục tiêu Thiên niên kỷ của mình - Việt Nam vinh dự được báo cáo điển hình tại Hội nghị Thượng đỉnh của Liên hợp quốc tại Niu Ôc.

Theo báo cáo, nhiều xã đã có bước đột phá trong việc thoát nghèo nhờ Chương trình 135 đem lại, trong khi đó có những xã đang nằm ngoài danh sách lại bị đưa vào danh sách những xã đói nghèo. Xã LS là một ví dụ.

Khi thông tin về việc xã LS bị đưa vào danh sách những xã đói nghèo thuộc diện xoá đói, giảm nghèo của huyện ML, tỉnh QN đã làm xôn xao dư luận trong nhân dân. Nó trở thành một đề tài bàn tán sôi nổi kể cả những đàm tiếu. Có nhiều ý kiến khác nhau về nguyên nhân của sự kiện này. Có ý kiến cho rằng, xã LS bị liệt vào xã đói nghèo là phải, trong mấy năm qua sản lượng lương thực không những không tăng, mà còn bị giảm, tình trạng hạn hán kéo dài, dẫn đến mất mùa triền miên, diện tích bị bỏ hoang nhiều do thiếu nước, năng suất lúa thấp. Nhiều người dân cho rằng, tuy Đảng và Nhà nước đã có đường lối đổi mới kinh tế, nhưng cơ cấu kinh tế của xã không có gì thay đổi, vẫn là một xã thuần nông như 20 năm trước, sản xuất công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp (tuy có tài nguyên đá xẻ nhưng chưa được khai thác), cũng như hoạt động thương mại coi như không có. Đến chợ cũng phải đi nhờ huyện bên cạnh, có bao nhiêu của cải chuyển sang túi của tư thương rồi thì làm gì chẳng đói. Có ý kiến cho rằng, đội ngũ cán bộ lãnh đạo xã chủ yếu là bộ đội phục viên, chưa được trang bị kiến thức và kỹ năng quản lý nhà nước, do đó không có đủ

khả năng để chăm lo phát triển kinh tế - xã hội. Cũng có những ý kiến cho rằng, công tác kế hoạch hoá gia đình thực hiện chưa tốt nên dẫn đến dân số tăng nhanh, trong khi đó đất đai không nở thêm ra, kinh tế thì độc canh. Bên cạnh đó còn có nhiều người lại mê tín cho rằng, xã mình phía tây và bắc thì bị chế ngự bởi núi đá vôi, phía đông và phía nam bị ngăn bởi hai con sông, nên của cải làm ra chỉ để đổ xuống sông, xuống biển.

Xã LS là một xã thuần nông thuộc huyện ML, tỉnh QN. Xã có dân số khoảng 7.000 người, sinh sống trong 14 thôn (nhưng theo truyền thống, gồm 4 cụm dân cư đó là: làng PY, MC, TV và XC) với diện tích khoảng 13 km². Về mặt địa lý, làng PY và MC giáp huyện QX và NC, được phân định bằng hai con sông là sông NL và sông LN. Còn TV và XC là hai làng nằm ở phía trên về hướng Bắc của xã, bao bọc phía bắc và tây của XC là dãy núi đá vôi; TV giáp với xã TA. Vì vậy, độ cao của 2 làng TV và XC so với mặt sông lớn hơn so với hai làng PY và MC.

Cách đây gần chục năm, việc tưới tiêu nước cho nông nghiệp của xã rất thuận lợi, một mặt, lượng mưa hàng năm lớn và phân bố tương đối đều trong năm, chỉ trừ vào mùa hè. Mặt khác, diện tích đất trồng lúa của các thôn phía bắc (TV và XC) được tưới nước theo hệ thống thủy lợi của huyện dẫn từ Đập BT qua 3 xã về. Hai làng còn lại được tưới tiêu nhờ hệ thống bơm nước sông NL

và sông LN. Vì vậy, hàng năm cả hai vụ lúa (vụ chiêm và vụ mùa) đều bảo đảm nước tưới kịp thời, nhờ đó, năng suất lúa thuộc loại khá của huyện, đời sống nhân dân trong xã có phần ổn định, số hộ thiếu đói ít.

Những năm gần đây, do tình trạng khai thác rừng bừa bãi ở các khu rừng thượng nguồn, làm thay đổi môi trường, dẫn đến lượng mưa hàng năm ngày càng giảm. Trong khi đó hệ thống thủy lợi không được nâng cấp, cải thiện, nên tình trạng hạn hán diễn ra thường xuyên, vào những thời gian lúa cần nước nhất như: khi gieo hạt hoặc khi lúa vào thời kỳ thai nghén (đặc biệt là vụ chiêm lại do ảnh hưởng của gió Lào) lại thiếu nước trầm trọng, dẫn đến diện tích bỏ hoang ngày càng nhiều và mất mùa, năng suất lúa thấp. Các làng phía bắc và tây thiếu nước do hệ thống thủy lợi của huyện chỉ bảo đảm cho các xã phía trên. Ngoài ra, hệ thống trạm bơm của các làng phía nam trước đây chỉ thiết kế công suất tưới cho diện tích gieo trồng của hai làng này (do độ dốc lớn nên nếu xây dựng trạm bơm tưới cho toàn xã rất tốn kém).

Năm 2006, xã LS đã được huyện phân bổ ngân sách xóa đói, giảm nghèo là: 1 tỷ đồng. Vì vậy, câu hỏi đặt ra không chỉ đối với Ủy ban nhân dân mà cả Hội đồng nhân dân xã là với số tiền 1 tỷ đồng, xã phải làm gì để phát triển kinh tế, xóa đói, giảm nghèo?

2. Hướng dẫn

2.1. Xác định vấn đề và phân tích vấn đề

Nhiệm vụ của bước này là xác định vấn đề chính và xác định các nguyên nhân làm phát sinh vấn đề chính.

- Xác định vấn đề chính: Căn cứ vào nội dung của tình huống trên, vấn đề chính cần phải giải quyết là vấn đề đói nghèo, bởi vì đây là vấn đề đã nhận được sự quan tâm của đông đảo người dân và chính quyền xã LS, và vấn đề này là hệ quả của các vấn đề còn lại được đề cập trong tình huống như mất mùa, năng suất thấp, hạn hán...

- Xác định các cấp độ nguyên nhân của vấn đề chính:

+ Nguyên nhân cấp độ 1: sản lượng lương thực giảm; tỷ lệ sinh cao; công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp chưa phát triển; thương mại, dịch vụ chưa phát triển; năng lực lãnh đạo, quản lý của chính quyền yếu kém.

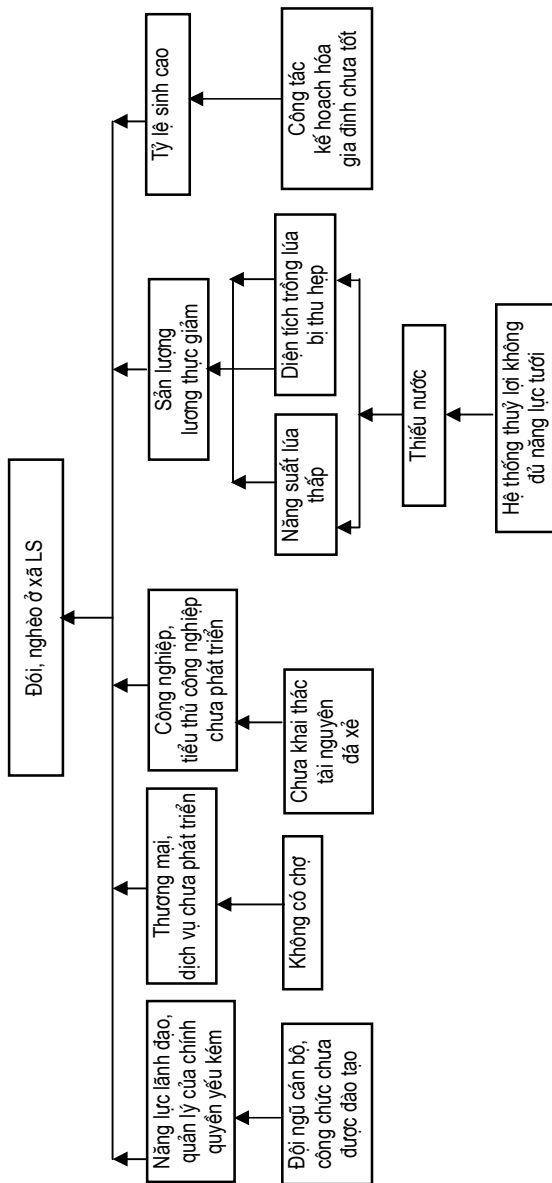
+ Nguyên nhân cấp độ 2: năng suất lúa thấp, diện tích trồng trọt bị thu hẹp; công tác kế hoạch hoá gia đình chưa tốt; chưa khai thác tài nguyên đá xẻ; không có chợ; đội ngũ cán bộ, công chức

chưa được đào tạo, bồi dưỡng.

+ Nguyên nhân cấp độ 3: thiếu nước cho sản xuất nông nghiệp.

+ Nguyên nhân cấp độ 4: hệ thống thuỷ lợi không đủ năng lực tưới tiêu.

Hình 1.4: Nguyên nhân của đói, nghèo ở xã LS



2.3. Xác định và phân tích các giải pháp

Trên cơ sở kết quả phân tích vấn đề đói nghèo, xác định mục tiêu xoá đói, giảm nghèo ở bước 1 và 2 ở trên chúng ta xác định được các giải pháp có thể có dưới đây:

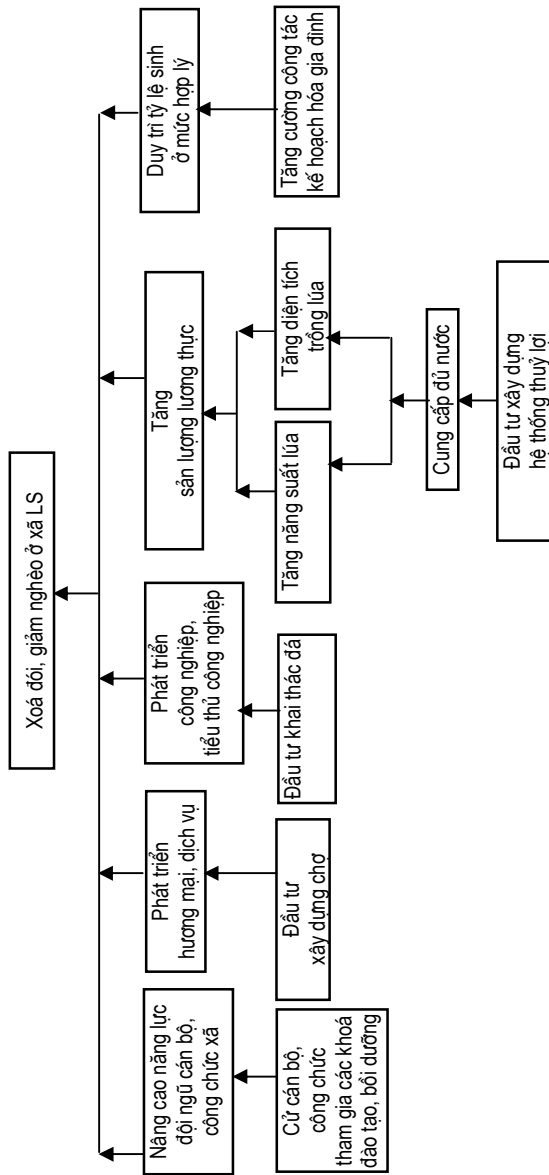
- Giải pháp 1: Đầu tư xây dựng hệ thống thuỷ lợi;
- Giải pháp 2: Tăng cường công tác kế hoạch hoá gia đình;
- Giải pháp 3: Đầu tư khai thác đá;
- Giải pháp 4: Đầu tư xây dựng chợ;
- Giải pháp 5: Cử cán bộ, công chức tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng quản lý.

Các giải pháp giải quyết vấn đề đói nghèo ở Hình 1.6 có thể phân thành hai nhóm:

- *Nhóm 1:* Các giải pháp không cần nguồn lực tài chính hoặc cần ít nguồn lực tài chính và các nguồn lực này được lấy trong kinh phí ngân sách chi thường xuyên của chính quyền xã, gồm: đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, công chức xã; tăng cường công tác dân số kế hoạch hoá gia đình.

- *Nhóm 2:* Các giải pháp cần nguồn lực tài chính lớn và nguồn tài chính này lấy từ ngân sách đầu tư phát triển hàng năm của xã, gồm: xây dựng chợ, đầu tư khai thác đá, xây dựng hệ thống thuỷ lợi. Tuy nhiên, phương án đầu tư khai thác đá để phát triển công nghiệp lại không thuộc thẩm quyền quyết định của chính quyền xã, và đây chỉ là một hướng để chính quyền xã đề xuất với chính quyền cấp trên cho phép. Vì vậy, trong nhóm này chỉ cần phân tích 2 phương án còn lại là: xây dựng chợ và xây dựng hệ thống thuỷ lợi.

Hình 1.6: Phương án xoá đói, giảm nghèo ở xã LS



2.4. Phân tích phương án và lựa chọn phương án tốt nhất

Từ kết quả xác định giải pháp ở trên cho thấy: với các giải pháp trong nhóm 1, do không cần nguồn lực tài chính mới nên chính quyền xã coi đây là những giải pháp cần được tiến hành thường xuyên trong quá trình hoạt động của chính quyền. Còn đối với hai giải pháp thuộc thẩm quyền của chính quyền địa phương trong nhóm 2, thì chính quyền cần phải tiến hành phân tích hai giải pháp này. Bởi vì, thứ nhất, nguồn tài chính cấp cho xóa đói, giảm nghèo của xã LS là 1 tỷ đồng. Đây là một khoản ngân sách hạn hẹp không đủ để thực hiện cả hai phương án đầu tư vừa xây dựng chợ, vừa xây dựng hệ thống thủy lợi. Thứ hai, nguyên tắc hiệu quả trong quản lý nhà nước yêu cầu chính quyền chỉ nên làm việc gì đem lại hiệu quả (hiệu quả kinh tế - xã hội) cho địa phương.

a) Phân tích các giải pháp theo phương pháp chi phí - lợi ích

Việc phân tích chi phí - lợi ích hai phương án đầu tư trên được tiến hành như sau:

- **Bước 1:** Liệt kê tất cả những kết quả tích cực và bất lợi đối với xã hội phát sinh từ việc thực hiện từng phương án

- Phương án 1: dự án đầu tư xây dựng chợ

Nếu thực hiện dự án này sẽ đem lại những kết quả tích cực (lợi ích) sau:

- + Thúc đẩy dịch vụ thương mại phát triển, sẽ có nhiều thương nhân ra đời, thoả mãn đầy đủ hơn nhu cầu tiêu dùng của nhân dân địa phương, tiết kiệm được thời gian đi lại của người dân;

- + Thúc đẩy hoạt động sản xuất hàng hoá ở địa phương, sẽ phá vỡ thế độc canh cây lúa, người dân sẽ tận dụng đất để trồng hoa màu, rau quả và phát triển chăn nuôi để tạo thêm thu nhập;

- + Tạo thêm được công ăn việc làm cho một lực lượng lao động nhất định như: những người buôn bán nhỏ ở chợ;

- + Cho dù không lớn, nhưng cũng tạo ra một nguồn thu cho địa phương thông qua thu thuế môn bài, phí chợ;

- + Tạo cơ hội để nhân dân địa phương giao lưu với những người dân địa phương khác khi đến buôn bán ở chợ;

- + Chi phí cho việc xây dựng chợ thấp nên có thể tiết kiệm ngân sách để thực hiện những dự án đầu tư khác.

Tuy nhiên, dự án này cũng có những bất lợi đối với địa phương:

- + Xây dựng chợ đồng nghĩa với việc lấy một phần đất, hoặc là đất nông nghiệp, hoặc là đất chuyên dùng khác. Thông thường, địa điểm xây dựng chợ phải là địa điểm thuận lợi cho buôn bán, nên chi phí cho việc đền bù đất đai có thể lớn;

+ Có tiềm năng gây ra ô nhiễm môi trường, vì đi liền với chợ là rác thải rắn và các chất thải khác do hoạt động buôn bán, tiêu dùng ở chợ gây nên;

+ Có tiềm năng làm phát sinh các tệ nạn xã hội, làm mất trật tự trị an ở địa phương.

- Phương án 2: dự án xây dựng hệ thống thuỷ lợi

Nếu thực hiện dự án này có thể đem lại những lợi ích sau:

+ Loại bỏ được diện tích bỏ hoang do thiếu nước của 1/2 xã, do đó tăng diện tích trồng lúa. Hơn nữa, năng suất lúa sẽ tăng lên nhờ cung cấp đủ nước. Kết quả là tăng sản lượng lương thực, dẫn đến tăng thu nhập từ trồng lúa. Theo dự đoán tích cực có thể tăng sản lượng lương thực ít nhất lên gấp đôi;

+ Cung cấp nước cho sinh hoạt hàng ngày của người dân 02 làng tương đương 1/2 dân số của xã. Hơn nữa, còn khuyến khích 02 làng này trồng hoa màu, cây ăn quả và phát triển chăn nuôi;

+ Tạo ra nhiều việc làm cho nhân dân địa phương trong thời gian xây dựng hệ thống thuỷ lợi và thời gian làm nông nghiệp sau khi hệ thống thuỷ lợi hoàn thành;

+ Bảo đảm được an ninh lương thực cho người dân của 1/2 xã và nhờ đó ổn định được chính trị - xã hội, an ninh trật tự được bảo đảm.

Tuy nhiên, dự án này cũng có những bất lợi:

+ Chi phí đầu tư cho xây dựng hệ thống thuỷ

lợi lớn, theo ước tính bằng con số 1 tỷ đồng mà chương trình xoá đói, giảm nghèo cung cấp;

+ Dự án này chắc chắn sử dụng một phần đất nông nghiệp của hai thôn phía dưới, nên chắc chắn sẽ bị phản đối của người dân sinh sống ở hai thôn này.

• **Bước 2:** Ước tính lợi ích hoặc chi phí đối với xã hội khi các kết quả tích cực hoặc bất lợi này xuất hiện.

Cán bộ văn phòng và nhóm phân tích tiến hành tính toán những lợi ích và chi phí tài chính của từng phương án. Chẳng hạn, đối với dự án thuỷ lợi, nhóm phân tích cần ước tính:

- Tổng lợi ích thu được = (Lợi ích thu được từ việc tăng sản lượng lương thực + hoa màu + cây ăn quả + chăn nuôi + nước sinh hoạt so với trước khi có dự án thuỷ lợi) x Số năm tồn tại của hệ thống thuỷ lợi

- Tổng chi phí bỏ ra = Chi phí đầu tư xây dựng hệ thống thuỷ lợi + Chi phí vận hành + Bảo trì hệ thống thuỷ lợi

Vì tình huống này mang tính mô phỏng, nên không cung cấp đầy đủ các dữ liệu cho việc tính toán cụ thể. Tuy nhiên, trong thực tế việc ước tính tổng lợi ích và chi phí là công việc không quá phức tạp đối với cán bộ, công chức cấp xã.

• **Bước 3:** Tính lợi ích ròng

Lợi ích ròng = Tổng lợi ích thu được - Tổng chi phí bỏ ra

b) Phân tích các giải pháp theo tiêu chí

Bảng 1.3: So sánh hai phương án

Phương án	Những kết quả tích cực và lợi ích thu được	Những kết quả bất lợi và chi phí
Xây dựng chợ ¹	<ul style="list-style-type: none"> - Có thể thúc đẩy thương mại, dịch vụ phát triển; - Có thể tiết kiệm thời gian đi chợ của người dân; - Có thể thúc đẩy sản xuất hàng hoá ở địa phương; - Có thể tạo thêm việc làm (không nhiều); - Có thể tạo nguồn thu cho địa phương (không lớn); - Có thể tạo cơ hội giao lưu với thương nhân bên ngoài. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí cho đền bù đất lớn; - Có tiềm năng gây ô nhiễm môi trường; - Có tiềm năng phát sinh tệ nạn xã hội; - Có tiềm năng làm mất trật tự và an toàn xã hội; - Chi phí đầu tư bằng 3/5 ngân sách cấp.
Xây dựng hệ thống thủy lợi	<ul style="list-style-type: none"> - Tăng sản lượng lương thực lên ít nhất gấp đôi; - Tạo nhiều việc làm; - Thúc đẩy trồng hoa màu, cây ăn quả; - Cung cấp nước cho sinh hoạt (1/2) dân số; - Bảo đảm an ninh lương thực cho địa phương; - Ổn định chính trị, bảo đảm an ninh trật tự xã hội. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí đầu tư hết toàn bộ ngân sách được cấp; - Thu hồi đất nông nghiệp nhiều hơn.

1. Theo tình huống, nhân dân trong xã vẫn mua bán hàng hoá tại chợ của huyện bên cạnh, nên xác suất xảy ra các kết quả tích cực và bất lợi (ngoại trừ các chi phí) = 0,5, nên chúng tôi sử dụng các cụm từ “có khả năng”, “có tiềm năng” để mô tả chúng.

Bảng 1.4: Phân tích theo các tiêu chí

Phương án Tiêu chí	Xây dựng chợ	Xây dựng hệ thống thủy lợi
Lợi ích/chi phí	Trung bình	Cao
Số lượng người được hưởng lợi	Cao	Cao
Ảnh hưởng đến môi trường	Cao	Không
Phát triển giao lưu	Cao	Không
Nguy cơ mất trật tự trị an	Cao	Không
Ổn định chính trị - xã hội	Thấp	Cao
...

Theo kết quả so sánh được trình bày trong Bảng 1.3 và 1.4, dự án xây dựng hệ thống thủy lợi tối ưu hơn dự án xây dựng chợ. Do đó, phương án này được lựa chọn là phương án xây dựng hệ thống thủy lợi.

Như vậy, các giải pháp để xóa đói, giảm nghèo mà xã LS cần lựa chọn gồm: cử cán bộ, công chức tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao năng lực; đẩy mạnh công tác tuyên truyền về kế hoạch hóa gia đình - đây là những giải pháp không cần thêm nguồn lực tài chính nên chính quyền xã cần tiến hành thường xuyên; và đầu tư xây dựng hệ thống thủy lợi đủ năng lực tưới nước cho 02 làng phía bắc của xã - đây là giải pháp cần nguồn lực tài chính, vừa đủ với khoản ngân sách do chương trình xóa đói, giảm nghèo cấp.

2.5. Xây dựng dự thảo quyết định

Kế thừa các kết quả phân tích trên, cán bộ văn phòng hoặc nhóm công chức được giao trách nhiệm tiến hành dự thảo văn bản và tổ chức lấy ý kiến của các cá nhân, tổ chức có liên quan để hình thành bản dự thảo.

Trong dự thảo quyết định phải nêu được lý do ban hành quyết định, mục tiêu xoá đói, giảm nghèo và tất cả các giải pháp xoá đói, giảm nghèo đã xác định ở các bước trên, gồm nhóm các giải pháp không cần nguồn lực tài chính và nhóm các giải pháp cần nguồn lực tài chính gồm xây dựng chợ và xây dựng hệ thống thuỷ lợi, cần trình bày đầy đủ bản phân tích chi phí - lợi ích đã xây dựng ở trên (nên được trình bày như một đề án).

- Trước hết lấy ý kiến của các cán bộ, công chức Ủy ban nhân dân xã, Đảng uỷ xã, Mặt trận Tổ quốc xã và các tổ chức thành viên của Mặt trận;

- Tổ chức lấy ý kiến của nhân dân về bản dự thảo;
- Tiếp thu ý kiến và chỉnh sửa bản dự thảo.

2.6. Thông qua quyết định

Vì quyết định các giải pháp xoá đói, giảm nghèo thuộc thẩm quyền của Hội đồng nhân dân cấp xã, nên việc thông qua quyết định được tiến hành theo quy trình sau:

- Ủy ban nhân dân xã họp để thông qua dự thảo trước khi trình Hội đồng nhân dân xã;
- Ủy ban nhân dân xã gửi tờ trình, dự thảo nghị quyết và các tài liệu liên quan đến đại biểu Hội đồng nhân dân xã;
- Hội đồng nhân dân xã họp và ra nghị quyết.

2.7. Ban hành và công bố quyết định

- Trình bày quyết định theo thể thức nghị quyết của Hội đồng nhân dân;
- Trình Chủ tịch Hội đồng nhân dân xã ký chứng thực nghị quyết;
- Văn phòng đóng dấu và lưu;
- Niêm yết tại trụ sở làm việc của chính quyền xã;
- Gửi Ủy ban nhân dân huyện, phòng tư pháp huyện;
- Gửi các cá nhân, tổ chức liên quan.

Chuyên đề 2

KỸ NĂNG GIÁM SÁT CỦA HỘI ĐỒNG NHÂN DÂN CẤP XÃ

I. GIÁM SÁT CỦA HỘI ĐỒNG NHÂN DÂN CẤP XÃ

1. Khái niệm

Giám sát là việc theo dõi, xem xét, đánh giá hoạt động của đối tượng chịu sự giám sát trong việc tuân thủ, thi hành các quy định.

Như vậy, giám sát của Hội đồng nhân dân là việc Hội đồng nhân dân theo dõi, xem xét, đánh giá hoạt động của Ủy ban nhân dân, các cơ quan, tổ chức, cá nhân trên địa bàn trong việc thi hành Hiến pháp, luật, nghị quyết của Hội đồng nhân dân.

Chất vấn là một hoạt động giám sát, trong đó chủ thể chất vấn nêu những vấn đề thuộc trách nhiệm của đối tượng chất vấn và yêu cầu đối tượng trả lời.

Chất vấn của đại biểu Hội đồng nhân dân là

một hoạt động giám sát, trong đó đại biểu Hội đồng nhân dân nêu những vấn đề thuộc trách nhiệm của Chủ tịch Ủy ban nhân dân và các thành viên của Ủy ban nhân dân và yêu cầu họ trả lời.

2. Các yếu tố cấu thành quá trình giám sát

Để quá trình giám sát được tiến hành một cách hiệu lực và hiệu quả cần xác định chính xác, đầy đủ các yếu tố sau:

- Chủ thể giám sát (ai giám sát?): là cá nhân, tổ chức thực hiện hoạt động giám sát. Ví dụ: các đại biểu Quốc hội, đại biểu Hội đồng nhân dân;

- Đối tượng giám sát (giám sát ai?): là cá nhân, tổ chức thực hiện các hoạt động bị giám sát. Ví dụ: Ủy ban nhân dân (gồm Chủ tịch Ủy ban nhân dân, các Phó Chủ tịch và các thành viên Ủy ban nhân dân...);

- Khách thể giám sát (giám sát cái gì?): là những hoạt động bị giám sát: Ví dụ: các hoạt động thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội địa phương của Ủy ban nhân dân;

- Mục tiêu giám sát: nhằm bảo đảm hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước ở địa phương. Ví dụ: tuân thủ pháp luật, đạt được các mục tiêu kinh tế - xã hội hàng năm, sử dụng có hiệu quả ngân sách và công sản của địa phương.

3. Hoạt động giám sát của Hội đồng nhân dân, Thường trực và đại biểu Hội đồng nhân dân cấp xã

3.1. Hoạt động giám sát của Hội đồng nhân dân

Hoạt động giám sát của Hội đồng nhân dân được tiến hành thường xuyên, gắn liền với việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do pháp luật quy định.

Giám sát của Hội đồng nhân dân bao gồm: giám sát của Hội đồng nhân dân tại kỳ họp, giám sát của Thường trực Hội đồng nhân dân và giám sát của đại biểu Hội đồng nhân dân.

a) Các hoạt động giám sát của Hội đồng nhân dân

Hội đồng nhân dân thực hiện giám sát thông qua các hoạt động sau đây:

- Xem xét báo cáo công tác của Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân cùng cấp;
- Xem xét việc trả lời chất vấn của Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân, các thành viên khác của Ủy ban nhân dân;
- Xem xét văn bản quy phạm pháp luật của Ủy ban nhân dân cùng cấp khi có dấu hiệu trái Hiến pháp, luật, nghị quyết của Quốc hội, pháp lệnh, nghị quyết của Ủy ban Thường vụ Quốc hội, văn bản quy phạm pháp luật của cơ quan nhà nước cấp trên và nghị quyết của Hội đồng nhân dân cùng cấp;

- Thành lập đoàn giám sát khi cần thiết;
- Bỏ phiếu tín nhiệm đối với người giữ chức vụ do Hội đồng nhân dân bầu.

b) Quy trình xem xét, thảo luận báo cáo công tác hằng năm của Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân

- Thường trực Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân trình bày báo cáo;
- Trưởng ban của Hội đồng nhân dân trình bày báo cáo thẩm tra;
- Hội đồng nhân dân thảo luận;
- Thường trực Hội đồng nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân có thể trình bày thêm những vấn đề có liên quan mà Hội đồng nhân dân quan tâm;
- Hội đồng nhân dân ra nghị quyết về báo cáo công tác khi thấy cần thiết.

c) Quy trình chất vấn và trả lời chất vấn

- Đại biểu Hội đồng nhân dân ghi rõ nội dung chất vấn, người bị chất vấn vào phiếu chất vấn và gửi đến Thường trực Hội đồng nhân dân;
- Thường trực Hội đồng nhân dân chuyển chất vấn đến người bị chất vấn và tổng hợp các chất vấn để báo cáo Hội đồng nhân dân;
- Thường trực Hội đồng nhân dân dự kiến danh sách những người có trách nhiệm trả lời chất vấn và báo cáo Hội đồng nhân dân quyết định;
- Trả lời chất vấn tại phiên họp toàn thể của Hội đồng nhân dân:

+ Người bị chất vấn trả lời trực tiếp, đầy đủ về các nội dung chất vấn và xác định rõ trách nhiệm, biện pháp khắc phục;

+ Đại biểu Hội đồng nhân dân có thể nêu câu hỏi liên quan đến nội dung đã chất vấn để người bị chất vấn trả lời;

+ Sau khi nghe trả lời chất vấn, nếu đại biểu Hội đồng nhân dân không đồng ý với nội dung trả lời chất vấn thì có quyền đề nghị Hội đồng nhân dân tiếp tục thảo luận tại phiên họp đó, đưa ra thảo luận tại phiên họp khác hoặc kiến nghị Hội đồng nhân dân xem xét trách nhiệm của người bị chất vấn. Hội đồng nhân dân ra nghị quyết về việc trả lời chất vấn và trách nhiệm của người bị chất vấn khi cần thiết.

d) Quy trình xem xét văn bản trái pháp luật của Ủy ban nhân dân

- Thường trực Hội đồng nhân dân trình bày văn bản quy phạm pháp luật có dấu hiệu trái pháp luật;

- Hội đồng nhân dân thảo luận;

- Hội đồng nhân dân ra nghị quyết về việc văn bản quy phạm pháp luật không trái pháp luật; quyết định bãi bỏ một phần hoặc toàn bộ văn bản đó.

e) Tính quyền lực của giám sát

Căn cứ kết quả giám sát, Hội đồng nhân dân xã có quyền:

- Bãi bỏ một phần hoặc toàn bộ văn bản quy phạm pháp luật của Ủy ban nhân dân;

- Ra nghị quyết về việc trả lời chất vấn và trách nhiệm của người bị chất vấn khi xét thấy cần thiết;

- Miễn nhiệm, bãi nhiệm Chủ tịch, Phó Chủ tịch và các thành viên khác của Ủy ban nhân dân (theo trình tự: Thường trực Hội đồng nhân dân trình Hội đồng nhân dân về việc bỏ phiếu tín nhiệm; người được đưa ra bỏ phiếu tín nhiệm có quyền trình bày ý kiến trước Hội đồng nhân dân; Hội đồng nhân dân thảo luận và bỏ phiếu tín nhiệm; cơ quan hoặc người đã giới thiệu đề bầu người đó có trách nhiệm trình Hội đồng nhân dân xem xét, quyết định việc miễn nhiệm, bãi nhiệm người không được Hội đồng nhân dân tín nhiệm nếu không quá 50%).

3.2. Giám sát của Thường trực Hội đồng nhân dân cấp xã

Thường trực Hội đồng nhân dân xã có quyền giám sát hoạt động của Ủy ban nhân dân, cơ quan nhà nước, tổ chức kinh tế, tổ chức xã hội, đơn vị vũ trang nhân dân và công dân trong việc thi hành Hiến pháp, luật, các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên và các nghị quyết của Hội đồng nhân dân cùng cấp.

Căn cứ vào chương trình giám sát của mình hoặc theo yêu cầu của Hội đồng nhân dân, các đại biểu Hội đồng nhân dân, Thường trực Hội đồng nhân dân thành lập đoàn giám sát. Quyết định này xác định rõ nội dung, kế hoạch giám sát, thành phần đoàn giám sát và cơ quan, tổ chức, cá nhân chịu sự giám sát.

Nhiệm vụ, quyền hạn của đoàn giám sát:

- Thực hiện đúng nội dung, kế hoạch giám sát trong nghị quyết về việc thành lập đoàn giám sát;

- Yêu cầu cơ quan, tổ chức, cá nhân chịu sự giám sát báo cáo bằng văn bản, cung cấp thông tin, tài liệu có liên quan đến nội dung giám sát, giải trình những vấn đề mà đoàn giám sát quan tâm;

- Xem xét, xác minh những vấn đề mà đoàn giám sát thấy cần thiết;

- Khi phát hiện có hành vi vi phạm pháp luật, gây thiệt hại đến lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân thì đoàn giám sát có quyền yêu cầu cơ quan, tổ chức, cá nhân hữu quan áp dụng các biện pháp để kịp thời chấm dứt hành vi vi phạm và khôi phục lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân bị vi phạm; yêu cầu cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền xem xét trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân có hành vi vi phạm theo quy định của pháp luật;

- Báo cáo kết quả giám sát gửi Thường trực Hội đồng nhân dân xem xét, quyết định;

- Thường trực Hội đồng nhân dân báo cáo Hội đồng nhân dân về hoạt động giám sát của mình giữa hai nhiệm kỳ.

Thường trực Hội đồng nhân dân giám sát việc thi hành pháp luật về khiếu nại, tố cáo, tổ chức đoàn giám sát việc giải quyết khiếu nại, tố cáo tại địa phương.

4. Quy trình giám sát

4.1. Thu thập thông tin

Bất kỳ một hoạt động nào của xã hội muốn thực hiện và thực hiện có hiệu quả thì cần phải có thông tin về nó. Hoạt động giám sát của Hội đồng nhân dân cấp xã cũng rất cần có thông tin. Đại biểu Hội đồng nhân dân cần thu thập thông tin càng đầy đủ và chính xác càng tốt vì điều đó sẽ góp phần làm cho hoạt động giám sát có hiệu quả.

Thông tin là cơ sở để đại biểu Hội đồng nhân dân giám sát. Những thông tin đó thường là:

- Nguồn tin do cán bộ, công chức trong cơ quan, nhân dân cung cấp;
- Đơn, thư khiếu nại, tố cáo;
- Những đề nghị, kiến nghị của các cán bộ, công chức, các tổ chức chính trị - xã hội;
- Bài báo, chương trình phát thanh, truyền hình;
- Thông tin do đại biểu Hội đồng nhân dân tự thu thập.

Ngoài các nguồn thông tin trên, đại biểu Hội

đồng nhân dân cũng cần thường xuyên thu thập thông tin bằng cách trực tiếp khảo sát, điều tra như:

- Quan sát sự việc, hiện tượng;
- Hỏi ý kiến của các nhà chuyên môn;
- Tiếp thu ý kiến của những người trực tiếp thực hiện công việc;
- Hỏi ý kiến của cơ quan, tổ chức, nhân dân nơi công việc được thực hiện;
- Tổng hợp, phân tích sự việc, hiện tượng.

Đại biểu Hội đồng nhân dân cần nghiên cứu nội dung văn bản (tự nghiên cứu, xem tài liệu liên quan, trao đổi với cá nhân, tổ chức) để nắm tinh thần của văn bản và nội dung của các chương, mục, điều, khoản của văn bản đó.

Đại biểu Hội đồng nhân dân cần lắng nghe tận tình những ý kiến, tâm tư, nguyện vọng của cán bộ, công chức, của nhân dân thông qua việc tiếp xúc, trao đổi, cuộc họp.

4.2. Xây dựng chương trình, kế hoạch giám sát

Để hoạt động giám sát đạt kết quả tốt, đại biểu Hội đồng nhân dân cần lập kế hoạch giám sát sau khi đã có những thông tin cần thiết để giám sát. Kế hoạch giám sát cần có những yếu tố cơ bản như:

a) Mục đích của giám sát

- Bảo đảm cho việc thực thi chức năng, nhiệm vụ của chính quyền xã đúng pháp luật;

- Phát hiện và ngăn ngừa kịp thời những hành vi vi phạm pháp luật tại xã;

- Bảo đảm cho việc sử dụng ngân sách và tài sản nhà nước đúng nội dung, đúng mục đích và có hiệu quả thiết thực;

- Bảo đảm hiệu lực và hiệu quả hoạt động của chính quyền xã.

b) Yêu cầu của giám sát

- Nắm vững chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đại biểu Hội đồng nhân dân;

- Nắm rõ mục đích giám sát;

- Nắm vững nội dung giám sát;

- Xây dựng thái độ hợp tác (cùng tháo gỡ khó khăn);

- Những thông tin đưa ra phải bảo đảm tính chính xác, khách quan, trung thực;

- Những kiến nghị của đại biểu Hội đồng nhân dân phải bảo đảm tính hợp pháp, hợp lý và khả thi.

c) Nội dung giám sát

Giám sát hoạt động của Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân, giám sát việc thực hiện các nghị quyết của Hội đồng nhân dân; giám sát việc tuân thủ pháp luật của cơ quan nhà nước, tổ chức kinh tế, tổ chức xã hội, đơn vị vũ trang nhân dân và của công dân ở địa phương.

Ví dụ: giám sát việc ban hành và thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hằng năm; giám sát việc lập dự toán, chấp hành và quyết toán ngân sách xã; giám sát việc ban hành các quyết

định quản lý nhà nước của chính quyền địa phương; giám sát việc lập và thực hiện các dự án đầu tư trên địa bàn, v.v..

Trong từng nội dung, Hội đồng nhân dân, Thường trực Hội đồng nhân dân và đại biểu Hội đồng nhân dân cần xác định những công việc cụ thể cần giám sát.

d) Phương pháp giám sát

Những phương pháp để thực hiện giám sát rất đa dạng. Mỗi phương pháp có vai trò và ý nghĩa riêng. Khi sử dụng mỗi phương pháp cũng cần có kỹ năng và cả nghệ thuật nhất định. Những phương pháp thường được sử dụng là:

- Nghiên cứu tài liệu;
- Lắng nghe, thu thập ý kiến;
- Hỏi ý kiến các nhà chuyên môn;
- Quan sát, khảo sát thực tiễn.

4.3. Phân tích tính hợp pháp và tính hợp lý của vụ việc

Muốn thực hiện tốt hoạt động giám sát, đại biểu Hội đồng nhân dân cần phân tích tính hợp pháp và tính hợp lý của vụ việc. Để làm được điều này cần thực hiện các công việc sau:

a) Phân tích vụ việc

Vụ việc được xem xét cần phải được phân tích một cách kỹ càng để hiểu được bản chất của vụ việc. Muốn phân tích kỹ vụ việc cần phải:

- Thu thập được đầy đủ những tài liệu liên quan, sau đó tiến hành nghiên cứu kỹ những tài liệu đó (đề đại biểu Hội đồng nhân dân tranh thủ ý kiến của các nhà chuyên môn).

- Trong quá trình nghiên cứu những tài liệu liên quan có thể đại biểu Hội đồng nhân dân chưa hiểu biết hết nội dung của vụ việc do:

+ Họ không thể tinh thông mọi lĩnh vực chuyên môn;

+ Tài liệu về vụ việc có thể chưa đầy đủ, chưa cụ thể.

Do vậy, đại biểu Hội đồng nhân dân cần: tiếp tục thu thập những tài liệu cần thiết liên quan; hỏi ý kiến của các nhà chuyên môn, chuyên gia; tiếp tục lắng nghe ý kiến của nhân dân, của các cán bộ, công chức xã; có những vụ việc đại biểu Hội đồng nhân dân đi khảo sát thực tiễn.

- Tổng hợp tất cả những điều đó, đại biểu Hội đồng nhân dân có thể hiểu kỹ về nội dung, bản chất của vụ việc.

b) Tìm hiểu những quy định pháp luật liên quan

Đại biểu Hội đồng nhân dân cần tìm hiểu những quy định pháp luật liên quan bằng cách:

- Thông qua nhà chuyên môn, nhà tư vấn, người có trách nhiệm;

- Tự nghiên cứu văn bản.

Thông qua đó đại biểu Hội đồng nhân dân hiểu tinh thần, nội dung của những quy định pháp luật liên quan trực tiếp đến vụ việc như: cơ

sở của quy định pháp luật; từ ngữ của quy định pháp luật; tính lôgích của quy định trong sự tương quan với quy định khác; ý nghĩa của quy định pháp luật.

c) Tìm hiểu tính hợp lý của vụ việc

Bên cạnh những vụ việc vừa có tính hợp pháp, vừa có tính hợp lý còn có những vụ việc không có tính hợp pháp nhưng lại có tính hợp lý. Nguyên nhân của tình trạng này là do có những văn bản, quy định pháp luật không phù hợp với thực tế cuộc sống nhưng chưa được sửa đổi, huỷ bỏ hoặc thay thế bằng văn bản khác, quy định khác. Trong trường hợp này rất cần có sự phân tích tính hợp lý của vụ việc để có cái nhìn toàn diện về vụ việc nhằm xác định trách nhiệm của đối tượng giám sát một cách hợp lý và hợp tình.

Khi xác định tính hợp lý của vụ việc thì tiêu chí để xác định là:

- Phù hợp với sự phát triển khách quan của xã hội;

- Mang lại lợi ích cần thiết cho xã hội.

Để thực hiện điều này, người phân tích cần có sự nhìn nhận một cách đầy đủ, toàn diện không chỉ về hiện tại, trực tiếp đối với vụ việc đang xem xét mà còn cả trong quá khứ cũng như xu thế vận động, phát triển trong tương lai.

d) Đối chiếu vụ việc với các quy định pháp luật liên quan

Đây là giai đoạn để trực tiếp xác định tính

đúng đắn, đặc biệt là những sai phạm của đối tượng giám sát để từ đó xác định trách nhiệm của đối tượng giám sát. Khi đối chiếu vụ việc với quy định pháp luật cần:

- Đối chiếu từng nội dung cụ thể của vụ việc với những quy định cụ thể của pháp luật;

- Ngoài những nội dung đã đúng luật, có hiệu quả, cần chú trọng đặc biệt đến những nội dung sai phạm hoặc yếu kém;

- Trích dẫn quy định đã bị sai phạm;

- Tìm hiểu những nguyên nhân chủ quan và khách quan của những sai phạm, yếu kém đó;

- Xác định những hậu quả, tác động của những sai phạm, yếu kém đó gây ra cho xã hội.

Như vậy, đại biểu Hội đồng nhân dân có thể xác định những sai phạm, yếu kém (không thực hiện được, thực hiện không đúng kế hoạch đã đề ra. Ví dụ thực hiện không đúng theo dự toán ngân sách đã phê duyệt). Tiếp theo đại biểu Hội đồng nhân dân cần lựa chọn những vấn đề bức xúc nhất, cần thiết nhất để kiến nghị cơ quan nhà nước có thẩm quyền xem xét và có biện pháp xử lý.

4.4. Phản ánh với đối tượng giám sát

Để hoạt động giám sát có hiệu quả, đại biểu Hội đồng nhân dân cần tranh thủ ý kiến của các bộ phận có liên quan để được giải trình, giải thích về những việc mà cán bộ, công chức hoặc nhân

dân nêu ra. Trên cơ sở những tài liệu mà đại biểu Hội đồng nhân dân đã thu thập, nghiên cứu kỹ, đại biểu Hội đồng nhân dân cần phản ánh cho đối tượng giám sát thấy trách nhiệm của đối tượng giám sát.

Trách nhiệm do đối tượng giám sát không hoàn thành nhiệm vụ dẫn đến những tình trạng không thực hiện được kế hoạch đã đề ra. Trong trường hợp này, đối tượng giám sát không vi phạm pháp luật nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm do không hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đối tượng giám sát cần giải trình rõ để xác định những nguyên nhân của tình trạng không thực hiện được kế hoạch đề ra. Những nguyên nhân đó có thể là:

- Nguyên nhân khách quan: do tác động của các yếu tố bên ngoài.

- Nguyên nhân chủ quan: do năng lực của đối tượng giám sát hạn chế hoặc yếu kém; do đối tượng giám sát chưa sát sao trong việc thực hiện nhiệm vụ; do ý thức trách nhiệm của đối tượng giám sát chưa cao.

Qua đó đối tượng giám sát tự xác định tính đúng, sai và nhận rõ trách nhiệm của mình để xảy ra tình trạng yếu kém, không thực hiện được kế hoạch đã đề ra và phải có biện pháp khắc phục, giải quyết tình trạng này để nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước.

Từ đó, đại biểu Hội đồng nhân dân đưa ra những nhận định, đánh giá để kiến nghị với người có thẩm quyền có biện pháp giải quyết.

4.5. Lập báo cáo kết quả giám sát

Sau khi đã có kết quả giám sát, đại biểu Hội đồng nhân dân cần lập báo cáo kết quả giám sát. Báo cáo kết quả giám sát cần có những nội dung cơ bản sau:

- Quá trình tổ chức thực hiện giám sát: đối tượng giám sát; nội dung giám sát; phương thức giám sát.

- Những kết quả đạt được: phần này cần trình bày rất ngắn gọn.

- *Những ý kiến của đối tượng giám sát về nội dung giám sát*: phần này cần trình bày rất rõ ràng và cụ thể.

- *Những kiến nghị, đề xuất* với Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã.

4.6. Tăng cường giám sát thực hiện kết quả giám sát

Mục đích cuối cùng của hoạt động giám sát là nhằm khắc phục những yếu kém, sai phạm, thiếu sót trong quản lý để nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước. Vì vậy, sau khi đã có kết quả giám sát, trong đó có việc xác định nguyên nhân của những sai phạm, thiếu sót, yếu kém và thủ trưởng cơ quan đã có các biện pháp xử lý, giải

quyết, đại biểu Hội đồng nhân dân cần tiếp tục tăng cường kiểm tra, giám sát thực hiện kết quả giám sát. Nếu không thực hiện tốt bước này thì việc giám sát có thể chỉ là nửa vôi, không đạt được hiệu quả. Đại biểu Hội đồng nhân dân cần đánh giá việc thực hiện kết quả giám sát của đối tượng giám sát để báo cáo cho các ban, ngành liên quan biết.

II. KỸ NĂNG GIÁM SÁT ĐỐI VỚI MỘT SỐ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG

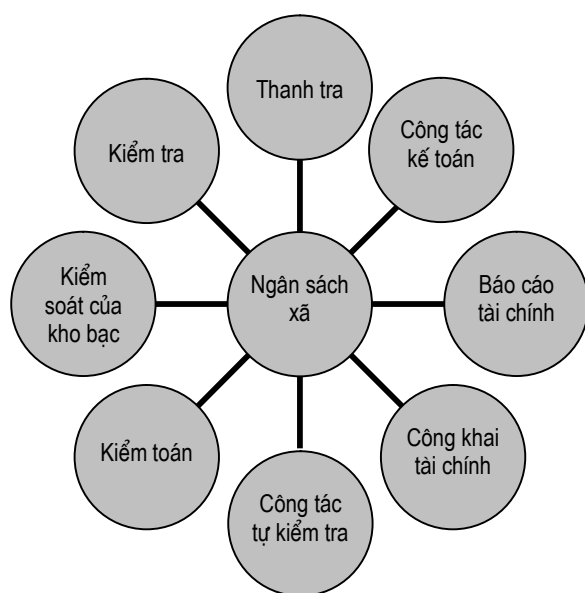
1. Kỹ năng giám sát, lập, chấp hành và quyết toán ngân sách xã

Làm thế nào để sử dụng ngày một tốt hơn nguồn vốn rất eo hẹp của xã nhằm thực hiện nhiệm vụ mà Nhà nước và nhân dân giao phó hàng năm. Đó không chỉ là trọng trách của chính quyền xã mà còn của các cơ quan hữu quan như phòng kế hoạch - tài chính huyện, kho bạc nhà nước huyện, các cơ quan quản lý nhà nước khác. Để hỗ trợ cho việc quản lý ngân sách xã, các cơ quan quản lý cấp trên cũng thường xuyên kiểm tra, đôn đốc, đồng thời uốn nắn cho cán bộ, công chức xã trong việc quản lý ngân sách xã. Nhưng trên hết không ai hiểu rõ công việc trong xã bằng chính các cán bộ xã, do vậy họ cần phải bảo đảm rằng mọi việc họ làm trong quản lý ngân sách xã là đúng pháp luật. Điều quan trọng là họ đã làm

như thế nào, bằng các công cụ gì để quản lý ngân sách xã ngày một tốt hơn.

Dưới đây là các câu hỏi mà chính quyền cấp xã cần phải giải đáp:

Hình 2.1: Các chủ thể tham gia giám sát ngân sách xã



1.1. Mục đích

- Bảo đảm cho việc thực thi ngân sách xã đúng pháp luật;
- Phát hiện và ngăn ngừa kịp thời những hành vi vi phạm chế độ thất thoát tài sản của Nhà nước tại xã;

- Bảo đảm cho việc sử dụng kinh phí đúng nội dung, đúng mục đích và có hiệu quả thiết thực.

1.2. Các bên liên quan trong công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát ngân sách xã

- Phòng kế hoạch - tài chính huyện;
- Kho bạc nhà nước huyện;
- Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã;
- Công chức tài chính - kế toán xã;
- Hội đồng nhân dân xã;
- Ban thanh tra nhân dân;
- Ban giám sát nhân dân;
- Nhân dân trong xã.

1.3. Tổ chức giám sát tài chính, ngân sách xã

a) Giám sát quá trình lập dự toán ngân sách xã Cơ sở pháp lý

- Căn cứ vào những quy định của Luật Ngân sách nhà nước năm 2002 về dự toán ngân sách nhà nước ở cấp xã;

- Căn cứ vào những quy định của Nghị định số 60/2003/NĐ-CP ngày 06-6-2003 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Ngân sách nhà nước, trong công tác dự toán ở ngân sách cấp xã;

- Căn cứ vào những quy định của Nghị định số 73/2003/NĐ-CP ngày 23-6-2003 của Chính phủ

ban hành Quy chế xem xét, quyết định dự toán và phân bổ ngân sách địa phương;

- Căn cứ vào những quy định cụ thể của Thông tư số 59/2003/TT-BTC ngày 23-6-2003 của Bộ Tài chính hướng dẫn thực hiện Nghị định số 60/2003/NĐ/CP của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Ngân sách nhà nước; trong đó có quy định liên quan trực tiếp đến công tác dự toán ngân sách xã.

Tổ chức giám sát của Hội đồng nhân dân

Để việc lập dự toán ngân sách xã được chính xác, trong quá trình quản lý đòi hỏi phải thường xuyên thanh tra, kiểm tra quá trình thực hiện việc lập dự toán. Chủ thể giám sát, kiểm tra, thanh tra gồm: Hội đồng nhân dân xã, phòng kế hoạch - tài chính huyện, và Ủy ban nhân dân huyện.

- Nội dung kiểm tra:

+ Kiểm tra mức độ tuân thủ các căn cứ lập dự toán ngân sách xã;

+ Kiểm tra mức độ tuân thủ các báo biểu và tài liệu trong hồ sơ dự toán ngân sách xã;

+ Kiểm tra tính hợp lý về mức độ của các chỉ tiêu trong dự toán ngân sách xã;

+ Kiểm tra mức độ tuân thủ trình tự các bước và mức độ tuân thủ về thời gian trong quá trình lập dự toán ngân sách xã.

- Hình thức kiểm tra: đối chiếu, so sánh giữa thực tiễn quản lý với các yêu cầu quản lý đã được

xác lập trong các văn bản quy phạm pháp luật về lập dự toán ngân sách xã cụ thể như sau:

+ Đối chiếu, so sánh giữa các căn cứ lập dự toán ngân sách xã đã được quy định trong Luật Ngân sách nhà nước và các văn bản hướng dẫn thi hành Luật với thực tiễn triển khai áp dụng các căn cứ đó của cơ sở được kiểm tra để thấy được mức độ vận dụng các căn cứ vào dự đoán các chỉ tiêu thu, chi trong dự toán ngân sách xã đạt được hay chưa?

+ Đối chiếu, so sánh về các tài liệu thuộc hồ sơ dự toán ngân sách xã gồm: Bảng cân đối tổng hợp dự toán ngân sách xã, Tổng hợp dự toán thu ngân sách xã, Tổng hợp dự toán chi ngân sách xã, Dự toán chi đầu tư xây dựng cơ bản, Bảng tổng hợp kế hoạch thu, chi các hoạt động tài chính khác, Phân bổ dự toán chi ngân sách, Bản thuyết minh dự toán.

+ Đối chiếu, so sánh về tính hợp lý theo mức độ của các chỉ tiêu trong dự toán ngân sách xã. Mức độ của các chỉ tiêu trong dự toán được thể hiện bằng số tiền của mỗi chỉ tiêu đó dự kiến có được trong năm kế hoạch.

+ Đối chiếu, so sánh mức độ tuân thủ về trình tự các bước và thời gian lập dự toán ngân sách xã.

b) Giám sát chấp hành dự toán ngân sách xã

Cơ sở pháp lý

- Căn cứ vào những quy định của Luật Ngân sách nhà nước năm 2002 về chấp hành dự toán ngân sách nhà nước ở cấp xã;

- Căn cứ vào những quy định của Nghị định số 60/2003/NĐ-CP ngày 06-6-2003 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Ngân sách nhà nước, trong công tác chấp hành dự toán ở ngân sách cấp xã;

- Căn cứ vào những quy định cụ thể của Thông tư số 59/2003/TT-BTC ngày 23-6-2003 của Bộ Tài chính về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 60/2003/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Ngân sách nhà nước; trong đó có quy định liên quan trực tiếp đến công tác chấp hành dự toán ngân sách xã.

Tổ chức công tác giám sát quá trình chấp hành dự toán ngân sách xã

Chấp hành ngân sách xã là quá trình sử dụng tổng hợp các biện pháp về kinh tế, tài chính và hành chính nhằm biến các chỉ tiêu đã được ghi trong dự toán trở thành hiện thực.

Chấp hành ngân sách xã nếu xét về thời gian được tính trọn cho năm ngân sách. Quá trình chấp hành ngân sách, nếu xét theo trình tự các thao tác nghiệp vụ bao gồm nhiều bước nhỏ kế tiếp nhau như: lập kế hoạch thu, chi quý; chấp hành kế hoạch quý; quyết toán thu, chi quý và diễn ra hết khoảng thời gian của quý này lại sang khoảng thời gian của quý khác trong năm ngân sách đó.

Xét trong toàn bộ chu trình ngân sách, chấp hành ngân sách được coi là khâu có ý nghĩa quyết định. Bởi vì kết thúc khâu lập dự toán mới chỉ xác

định được các chỉ tiêu và mức độ của mỗi chỉ tiêu mong muốn đạt được trong kỳ kế hoạch. Còn đạt được chỉ tiêu đó ở mức độ nào lại phụ thuộc vào diễn biến tình hình kinh tế - xã hội của năm ngân sách và các biện pháp triển khai áp dụng trong quản lý và điều hành ngân sách đạt hiệu quả ở mức độ nào; sự năng động của cơ quan tài chính xã trong việc xử lý các tình huống thực tế xảy ra. Mặt khác, khâu quyết toán ngân sách chủ yếu nhằm phân tích, đánh giá mức độ chấp hành dự toán và tính hữu dụng chủ yếu nhằm phân tích đánh giá mức độ chấp hành dự toán và tính hữu dụng của các biện pháp đã được áp dụng trong quản lý để rút ra kinh nghiệm; đồng thời báo cáo cho các cơ quan nhà nước có thẩm quyền về kết quả chấp hành ngân sách.

Muốn cho quá trình chấp hành dự toán ngân sách xã ngày càng nâng cao chất lượng và nhờ đó nâng cao hiệu quả quản lý ngân sách xã hơn, thì cần phải kiểm tra, giám sát một cách thường xuyên, liên tục mọi nghiệp vụ kinh tế phát sinh có liên quan đến thu, chi ngân sách xã.

- Chủ thể kiểm tra, thanh tra trong quá trình chấp hành ngân sách xã

Tham gia với tư cách là chủ thể kiểm tra, thanh tra trong quá trình chấp hành ngân sách xã bao gồm nhiều chủ thể khác nhau:

+ Trách nhiệm của Hội đồng nhân dân xã phải kiểm tra, giám sát quá trình chấp hành các chỉ

tiêu của dự toán do chính họ đã quyết định và giao lại cho Ủy ban nhân dân xã tổ chức thực hiện có sự sai lệch hay không?

+ Các cơ quan tài chính cấp trên; trực tiếp là phòng kế hoạch - tài chính huyện phải thường xuyên kiểm tra để giúp đỡ, uốn nắn công tác quản lý tài chính.

+ Ủy ban nhân dân cấp trên, trực tiếp là Ủy ban nhân dân huyện, phải kiểm tra, thanh tra tình hình quản lý ngân sách và các hoạt động tài chính khác tại mỗi xã.

- Nội dung kiểm tra

Hội đồng nhân dân xã có trách nhiệm kiểm tra toàn diện hoạt động quản lý ngân sách và các hoạt động tài chính khác ở xã trong quá trình chấp hành, cụ thể là:

+ Kiểm tra mức độ triển khai thực hiện dự toán;

+ Tình hình tuân thủ các chính sách, chế độ về quản lý tài chính.

- Hình thức kiểm tra

Cách thức phổ biến mà các chủ thể tiến hành kiểm tra công tác quản lý tài chính nói chung và ngân sách xã nói riêng là đối chiếu, so sánh. Song tùy theo đặc thù và yêu cầu hoạt động của mỗi chủ thể mà phạm vi, mức độ đối chiếu so sánh có sự khác nhau. Hội đồng nhân dân xã thực hiện quyền kiểm tra, giám sát quá trình chấp hành ngân sách xã theo cách thức đối chiếu, so sánh

công tác quản lý ngân sách và tài chính xã trên các giác độ sau:

+ Đối chiếu, so sánh giữa tổng số thu, chi theo dự toán đã được duyệt cả năm với số thu, chi do Ủy ban nhân dân và công chức tài chính - kế toán xã đã xây dựng cho mỗi quý phải bảo đảm:

Một là, tổng số thu của cả 4 quý ít nhất phải bằng tổng số thu theo dự toán cả năm đã được duyệt.

Hai là, tổng số chi của cả 4 quý phải bằng tổng chi theo dự toán cả năm đã được duyệt.

Ba là, tính cân đối về thu, chi phải được bảo đảm ngay trong dự toán của mỗi tháng trong mỗi quý.

Bốn là, cơ cấu thu, chi và tổng số thu, chi của mỗi quý phải phù hợp với đặc điểm kinh tế - xã hội của xã trong quý đó.

+ Đối chiếu, so sánh giữa chỉ tiêu thu, chi theo dự toán của từng quý với thực tiễn quản lý điều hành ngân sách của Ủy ban nhân dân trong quý đó. Đây là công việc vô cùng quan trọng mà Hội đồng nhân dân, đặc biệt là từng đại biểu Hội đồng nhân dân xã phải rất quan tâm. Nếu xét trên giác độ tài chính, các chỉ tiêu của kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội mà Hội đồng nhân dân đã quyết định có thể thực hiện đạt được mức độ nào phụ thuộc rất lớn vào quy mô nguồn vốn mà ngân sách xã đã dành cho nó. Vì vậy, Hội đồng nhân dân xã phải phát huy tốt vai trò kiểm tra, giám sát của mình ngay từ những tháng đầu, quý đầu của năm ngân sách.

+ Trong những trường hợp cần thiết, do có sự phát giác của nhân dân về những khiếm khuyết nào đó trong công tác quản lý điều hành ngân sách xã, Hội đồng nhân dân xã phải yêu cầu Ủy ban nhân dân giải trình rõ sự việc; đồng thời thu thập thêm các chứng cứ phục vụ cho phân tích đánh giá quá trình chấp hành ngân sách xã sau này.

c) Giám sát quyết toán ngân sách xã

Cơ sở pháp lý

- Căn cứ vào những quy định của Luật Ngân sách nhà nước về quyết toán ngân sách nhà nước ở cấp xã;

- Căn cứ vào những quy định của Nghị định số 60/2003/NĐ-CP ngày 06-6-2003 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Ngân sách nhà nước, trong công tác quyết toán ở ngân sách cấp xã;

- Căn cứ vào những quy định cụ thể của Thông tư số 59/2003/TT-BTC ngày 23-6-2003 của Bộ Tài chính về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 60/2003/NĐ-CP ngày 06-6-2003 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Ngân sách nhà nước; trong đó có quy định liên quan trực tiếp đến công tác quyết toán ngân sách xã;

- Căn cứ vào những quy định của Nghị định số 73/2003/NĐ-CP ngày 23-6-2003 của Chính phủ ban hành Quy chế xem xét, quyết định dự toán và phân bổ ngân sách địa phương, phê chuẩn quyết toán ngân sách địa phương;

- Căn cứ vào Thông tư số 60/2003/TT-BTC ngày 23-6-2003 của Bộ Tài chính quy định về quản lý ngân sách xã và các hoạt động tài chính khác của xã, phường, thị trấn đã tạo thêm cơ sở pháp lý cụ thể hơn cho công tác kiểm tra, thanh tra tình hình quản lý ngân sách xã ở khâu quyết toán ngân sách xã.

Ngoài các văn bản pháp quy được xác lập ở cấp Trung ương như trên còn có một loại văn bản do cơ quan chính quyền cấp tỉnh quy định cụ thể về phân cấp quản lý giữa các cấp ngân sách địa phương; trong đó có phân cấp về thu, chi ngân sách xã theo tinh thần của Luật Ngân sách nhà nước năm 2002.

Quyết toán ngân sách xã là quá trình kiểm tra, rà soát, chỉnh lý và tổng hợp số liệu thu, chi ngân sách xã sau 1 năm thực hiện nhằm xác định tổng số thực thu, tổng số thực chi và số thu, chi theo từng chỉ tiêu của mục lục ngân sách nhà nước để phản ánh trên các biểu mẫu quyết toán trình các cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê chuẩn.

Chủ thể kiểm tra, giám sát quá trình quyết toán ngân sách xã

- Hội đồng nhân dân xã là cơ quan quan trọng nhất trong việc kiểm tra, thanh toán quá trình quyết toán ngân sách xã: thực hiện phê chuẩn quyết toán ngân sách xã.

- Ủy ban nhân dân huyện và phòng kế hoạch - tài chính huyện có trách nhiệm kiểm tra quyết

toán ngân sách xã để tổng hợp báo cáo quyết toán ngân sách các xã vào báo cáo quyết toán ngân sách huyện; đồng thời chỉ đạo nghiệp vụ trong quá trình quyết toán cho Ủy ban nhân dân và công chức tài chính - kế toán xã.

- Kiểm toán nhà nước có trách nhiệm kiểm tra xác nhận tính hợp lý của các chỉ tiêu trong báo cáo quyết toán ngân sách của các xã. Tuy nhiên, trong những năm đầu thực hiện Luật Ngân sách nhà nước, hoạt động của kiểm toán nhà nước mới chỉ có thể triển khai được ở một số xã chọn điểm.

- Nhân dân là một trong những chủ thể rất quan trọng có quyền kiểm tra quyết toán ngân sách xã, do Luật Ngân sách nhà nước đã quy định phải “công khai minh bạch”; và do Quy chế dân chủ ở cơ sở cho phép người dân có quyền đòi hỏi phải công khai, minh bạch về thu, chi ngân sách xã.

Nội dung kiểm tra, giám sát

- Hội đồng nhân dân xã phải thẩm tra kỹ toàn bộ hồ sơ quyết toán ngân sách xã. Hồ sơ quyết toán ngân sách xã bao gồm: bảng cân đối quyết toán ngân sách xã; tổng hợp quyết toán thu ngân sách xã; tổng hợp quyết toán chi ngân sách xã; quyết toán thu ngân sách xã; quyết toán chi ngân sách xã; quyết toán chi đầu tư xây dựng cơ bản; phần thuyết minh.

- Tất cả các mẫu trên được quy định thống nhất trong Thông tư số 60/2003/TT-BTC ngày

23-6-2003 của Bộ trưởng Bộ Tài chính. Trong đó: các mẫu từ phụ lục số 7 đến hết số 12 là mẫu biểu của các báo cáo bằng số liệu; còn phần thuyết minh sẽ được diễn đạt bằng lời văn. Nó nhằm phân tích, đánh giá tổng hợp tình hình thực hiện dự toán ngân sách xã năm; rút ra những ưu, nhược điểm của quá trình chấp hành ngân sách xã và đưa ra những kiến nghị cho chu trình quản lý ngân sách xã tiếp theo.

- Ủy ban nhân dân huyện và phòng kế hoạch - tài chính thẩm tra mức độ hoàn thành kế hoạch thu, chi ngân sách xã và những cân đối chủ yếu trong hồ sơ quyết toán ngân sách xã, để làm cơ sở tổng hợp báo cáo quyết toán ngân sách huyện.

- Kiểm toán nhà nước (nếu có), kiểm tra toàn bộ hồ sơ quyết toán và sổ sách, chứng từ kế toán có liên quan đến tình hình ngân sách xã trong các năm được kiểm toán.

- Nhân dân kiểm tra báo cáo quyết toán để biết được tổng số thu, tổng số chi, tính hợp lý của các khoản chi mà Ủy ban nhân dân xã đã sử dụng.

Hình thức kiểm tra, giám sát

Trong quá trình thẩm tra hồ sơ quyết toán ngân sách xã Hội đồng nhân dân xã phải thực hiện các công việc sau:

- Thẩm tra tính hợp lệ, hợp pháp của các tài liệu trong hồ sơ quyết toán ngân sách xã. Bộ hồ sơ quyết toán ngân sách xã phải có đủ về số lượng các báo cáo theo quy định. Các nội dung

thể hiện trong các báo cáo cũng phải tuân thủ theo những nguyên tắc lập báo cáo đã được quy định chung, có đầy đủ chữ ký và dấu của cá nhân, cơ quan có liên quan. Số liệu trong các bản báo cáo của hồ sơ quyết toán ngân sách xã phải đầy đủ, trung thực, chính xác và có bằng chứng tin cậy, hợp pháp.

- Xem xét tính cân đối giữa tổng thu và tổng chi ngân sách xã; về mặt nguyên tắc không được để xảy ra tình trạng chi lớn hơn thu.

- Xem xét sự phù hợp giữa các chỉ tiêu quyết toán thu, chi ngân sách xã với các chỉ tiêu trong dự toán đã được phê duyệt.

- So sánh mức độ thực hiện từng chỉ tiêu thu, chi với dự toán để thấy được sự chênh lệch diễn ra theo xu hướng nào? Tìm hiểu nguyên nhân khách quan, chủ quan dẫn đến sự chênh lệch đó và xác định với những nguyên nhân chủ quan, thì đối tượng nào chịu trách nhiệm.

- So sánh giữa mức độ chi tiêu cho từng công việc với mức độ đạt được về số lượng và chất lượng của các công việc đó. Xác định những hậu quả có thể xảy ra do sự kém chất lượng của các công việc đó.

- Rà soát lại toàn bộ các chỉ tiêu thu và mức thu theo mỗi chỉ tiêu, theo từng hình thức thu để thấy được mức độ tuân thủ các chính sách thu, mức độ tác động của các chính sách thu đối với các hoạt động kinh tế - xã hội.

- Trên cơ sở những đánh giá, Hội đồng nhân dân xã thảo luận và đi đến biểu quyết phê chuẩn quyết toán ngân sách xã.

2. Kỹ năng giám sát việc lập và thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hằng năm

2.1. Giám sát việc tuân thủ các bước trong quy trình lập kế hoạch

Quy trình lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hằng năm có sự tham gia của người dân gồm 10 bước dưới đây:

Bước 1: Thu thập thông tin cho dự thảo kế hoạch

Chủ thể cung cấp thông tin cho lập kế hoạch gồm: phòng kế hoạch - tài chính huyện, các công chức chuyên môn, các tổ chức chính trị - xã hội, các tổ chức khác đóng trên địa bàn, các trưởng thôn.

Bước 2: Tổng hợp, phân tích thông tin

Nhóm lập kế hoạch xã chịu trách nhiệm thu thập các biểu mẫu điền thông tin từ các công chức chuyên môn, các tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức khác và trưởng thôn.

Bước 3: Hội nghị lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã

Sau khi nhóm lập kế hoạch xã đã chuẩn bị đầy đủ tài liệu và phát cho các đại biểu dự hội nghị xã, Ủy ban nhân dân xã triệu tập hội nghị lập kế hoạch xã nhằm tạo điều kiện cho tất cả các bên hữu quan tham gia vào việc đánh giá tình

hình phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn xã trong năm hiện hành, tìm hiểu những vấn đề tồn tại và phân tích nguyên nhân. Trên cơ sở đó, các đại biểu thảo luận và thông qua về phương hướng, mục tiêu và các giải pháp phát triển kinh tế - xã hội xã trong năm kế hoạch.

Bước 4: Dự thảo bản kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã

Trên cơ sở biên bản hội nghị lập kế hoạch xã và dưới sự chỉ đạo của Ủy ban nhân dân xã, nhóm lập kế hoạch xã dự thảo nội dung bản kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã theo mẫu biểu đã thống nhất.

Bước 5: Tham vấn cộng đồng về bản kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã

Để bảo đảm bản kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã được đưa ra thảo luận công khai đến tận người dân trong xã và cũng để kiểm chứng tính toàn diện và chính xác của các nhận định, phân tích trong bản kế hoạch dự thảo so với quan điểm, ý kiến của nhân dân, bản dự thảo kế hoạch cần được tổ chức tham vấn tại các thôn.

Bước 6: Chỉnh sửa bản kế hoạch và phản hồi với cộng đồng

Trên cơ sở cân nhắc các ý kiến của cộng đồng, Ủy ban nhân dân xã sẽ quyết định chỉnh sửa nội dung bản kế hoạch. Kết quả của việc tiếp thu ý kiến cộng đồng sẽ được ghi lại thành văn bản theo mẫu có sẵn, trong đó nêu rõ những điểm nào

Ủy ban nhân dân xã tiếp thu, điểm nào chưa đưa vào bản kế hoạch và vì sao. Văn bản này sẽ được chuyển xuống thôn để tổ chức tham vấn và trưởng thôn có trách nhiệm thông báo đến người dân trong buổi họp thôn gần nhất.

Bước 7: Bảo vệ kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã trước Ủy ban nhân dân huyện

Bản kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã sau khi đã được chỉnh sửa và hoàn thiện sẽ được Thường trực Hội đồng nhân dân xã thông qua trước khi trình Ủy ban nhân dân huyện (qua phòng kế hoạch - tài chính huyện).

Bước 8: Theo dõi, cập nhật bản kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã

Từ tháng 8 đến đầu tháng 12, xã tiếp tục chỉnh sửa bản kế hoạch dựa trên các thông tin được cập nhật.

Bước 9: Xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội cuối cùng trình Hội đồng nhân dân xã phê duyệt

Nửa cuối tháng 12, sau khi Hội đồng nhân dân huyện ra nghị quyết về phương hướng, nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội huyện, Ủy ban nhân dân huyện cụ thể hoá nghị quyết và giao kế hoạch chính thức cho các xã. Do các thông tin lúc này có thể có nhiều khác biệt so với bản dự thảo tháng 7, nên Ủy ban nhân dân xã cần được tiếp tục thảo luận với các ban, ngành, đoàn thể xã để bàn về những điều chỉnh cần thiết. Trên cơ sở

cuộc họp này, Ủy ban nhân dân xã sẽ hoàn thiện bản kế hoạch chi tiết để trình Hội đồng nhân dân xã phê duyệt.

Bước 10: Triển khai thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội xã

Sau khi Hội đồng nhân dân xã quyết định, bản kế hoạch được công khai hóa cho nhân dân, đồng thời gửi một bản lên Ủy ban nhân dân huyện để báo cáo. Căn cứ vào kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của xã các ban, ngành, đoàn thể xây dựng kế hoạch công tác của đơn vị, tổ chức mình.

2.2. Đánh giá thực hiện kế hoạch

Trong thực tế, ngay cả sau khi kế hoạch được lập, các ban, ngành, đoàn thể trong xã sẵn sàng triển khai thực hiện kế hoạch, thì vẫn không bảo đảm rằng việc thực hiện kế hoạch sẽ đạt các mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch. Do đó, việc theo dõi và đánh giá việc thực hiện kế hoạch rất quan trọng vì nó là mắt xích cuối cùng trong quản lý.

Đánh giá là quá trình đo lường kết quả đã thực hiện, so sánh nó với tiêu chuẩn đã đề ra và thực hiện những hành động quản lý cần thiết để điều chỉnh những sai lệch hoặc tiêu chuẩn không phù hợp.

a) Đánh giá trong quá trình thực hiện kế hoạch

Đánh giá trong quá trình thực hiện kế hoạch được tiến hành trong khi hoạt động thực hiện kế hoạch đang diễn ra. Thông qua đánh giá này,

chính quyền xã có thể điều chỉnh các vấn đề khi chúng mới xuất hiện, ngăn chặn kịp thời những hậu quả do chúng có thể gây ra.

Hình thức phổ biến nhất của đánh giá trong quá trình thực hiện kế hoạch là giám sát trực tiếp. Khi Hội đồng nhân dân giám sát trực tiếp các hành động của Ủy ban nhân dân xã và các công chức chuyên môn, các tổ chức chính trị - xã hội, các tổ chức khác trên địa bàn, thì Hội đồng nhân dân có thể đồng thời theo dõi các hành động của họ và điều chỉnh các vấn đề khi chúng xuất hiện.

b) Đánh giá sau khi kế hoạch đã được thực hiện

Đây là loại đánh giá phổ biến nhất dựa vào thông tin phản hồi. Nó được tiến hành sau khi hành động thực hiện kế hoạch đã kết thúc.

Đánh giá sau khi kế hoạch đã được thực hiện cung cấp cho Hội đồng nhân dân thông tin về mức độ hoàn thành kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội trong năm kế hoạch và cung cấp cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội trong năm tới.

c) Quy trình đánh giá việc thực hiện kế hoạch

Quá trình đánh giá việc thực hiện kế hoạch gồm 3 bước:

Bước 1: Đo lường kết quả đạt được

Để xác định kết quả đạt được, Hội đồng nhân dân phải thu thập được thông tin về nó. Vì vậy, bước đầu tiên trong quy trình đánh giá là đo lường kết quả đạt được. Để thực hiện bước

này cần xác định phương pháp đo lường và tiêu chí đo lường.

** Các phương pháp đo lường*

Bốn phương pháp phổ biến được sử dụng để đo lường kết quả thực tế là quan sát cá nhân, báo cáo thống kê, báo cáo miệng, báo cáo bằng văn bản. Tuy nhiên, mỗi phương pháp có những điểm mạnh và điểm yếu, nên sự kết hợp các phương pháp sẽ làm tăng cả số lượng nguồn thông tin đầu vào và khả năng có thể có của việc nhận được thông tin tin cậy.

Quan sát cá nhân cung cấp hiểu biết trực tiếp, sâu sắc về hoạt động thực tế. Nó cho phép thu thập được nhiều tin tức vì tất cả những hoạt động thực hiện kế hoạch có thể được quan sát và cung cấp cơ hội cho đại biểu Hội đồng nhân dân “đoán được ẩn ý”. Qua quan sát, đại biểu Hội đồng nhân dân có thể tìm được những cái bỏ sót, những biểu hiện ra mặt và giọng nói mà có thể bị bỏ qua bởi các nguồn thông tin khác. Tuy nhiên, quan sát phụ thuộc vào những thiên vị cảm tính - cái mà người quan sát thấy, nhưng người khác thì không. Quan sát cá nhân cũng tốn kém thời gian. Cuối cùng, phương pháp này có thể gây ra những phiền toái - những người thực hiện có thể xem quan sát công khai như là dấu hiệu của sự thiếu tin tưởng về họ.

Việc sử dụng rộng rãi máy tính trong quản lý đã làm cho nhà quản lý ngày càng dựa vào các báo cáo thống kê để đánh giá kết quả thực tế. Nó cung

cấp các đồ thị, biểu đồ cột và vô số sự thể hiện khác mà nhà quản lý có thể sử dụng để đánh giá kết quả. Cho dù dữ liệu thống kê dễ hình dung và phù hợp cho việc chỉ ra các mối quan hệ giữa các hiện tượng, nhưng nó cung cấp thông tin hạn chế về một hoạt động. Các báo cáo thống kê chỉ về một số lĩnh vực chủ yếu và thường bỏ qua những nhân tố quan trọng khác.

Có thể thu thập được thông tin thông qua báo cáo miệng - nghĩa là, thông qua các hội nghị, cuộc họp, hội thoại trực tiếp hoặc gọi điện thoại. Mặc dù thông qua phương pháp này, thông tin bị tiết lộ ra ngoài, nhưng nó cung cấp thông tin nhanh chóng, cho phép thông tin phản hồi, và cho phép biểu hiện bằng ngôn ngữ, giọng nói, cũng như những từ ngữ của chính người cung cấp, truyền đạt được ý nghĩa của thông tin.

Kết quả thực tế cũng có thể được đo lường bằng những báo cáo bằng văn bản, như các báo cáo thống kê, các báo cáo bằng văn bản chậm hơn nhưng chính thức hơn các báo cáo miệng. Tính chính thức này cũng hàm nghĩa toàn diện hơn và súc tích hơn so với các báo cáo miệng. Hơn nữa, các báo cáo bằng văn bản thường dễ dàng phân loại và tham khảo.

Để tận dụng những ưu điểm và nhược điểm của từng phương pháp trong 4 phương pháp trên, đại biểu Hội đồng nhân dân nên sử dụng tất cả 4 phương pháp này.

** Các tiêu chí đo lường*

Tiêu chí đo lường để đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội cấp xã chính là những chỉ tiêu kinh tế - xã hội đã được xác định trong kế hoạch.

Tiêu chí đo lường bao gồm:

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế của các lĩnh vực, trong đó:

+ Nông - lâm - ngư nghiệp;

+ Công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp;

+ Thương mại - dịch vụ.

- Tổng giá trị sản xuất, trong đó:

+ Nông - lâm - ngư nghiệp;

+ Công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp;

+ Thương mại - dịch vụ.

- Cơ cấu kinh tế của xã và theo từng ngành:

+ Nông - lâm - ngư nghiệp;

+ Công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp;

+ Thương mại - dịch vụ.

- Thu nhập bình quân đầu người.

- Các chỉ tiêu xã hội: mức giảm tỷ lệ sinh, tỷ lệ tăng dân số, tỷ lệ giảm hộ nghèo, tỷ lệ thất nghiệp, tỷ lệ tử vong của trẻ em dưới 5 tuổi, tỷ lệ trẻ em dưới 5 tuổi suy dinh dưỡng, tỷ lệ học sinh đi học trong độ tuổi, tỷ lệ học sinh trung học cơ sở trong độ tuổi, tỷ lệ người dân được tiếp cận các dịch vụ văn hóa (xem phim và các loại hình nghệ thuật, đọc báo, tạp chí, điện thoại, bưu chính; tỷ lệ hộ gia đình có ti vi).

- Chỉ tiêu về môi trường: tỷ lệ hộ được sử dụng nước sạch, gia đình có hố xí hợp vệ sinh.

- Phát triển và hoàn thiện từng bước kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội: tỷ lệ đường giao thông được bê tông hóa, nhựa hóa; tỷ lệ hộ gia đình văn hóa; tỷ lệ làng văn hóa hoặc khu phố văn hóa;

- Ổn định chính trị và trật tự, an toàn xã hội: tỷ lệ phạm tội giảm; không có bạo động và gây rối trật tự trị an trên địa bàn.

Bước 2: So sánh kết quả thực tế với chỉ tiêu kế hoạch đã đề ra

Khi so sánh giữa kết quả thực tế và chỉ tiêu kế hoạch có thể xảy ra ba trường hợp sau:

- Kết quả đạt được cao hơn chỉ tiêu kế hoạch đề ra (có sai lệch dương) - tức là hoàn thành vượt mức kế hoạch.

- Kết quả ngang bằng với chỉ tiêu kế hoạch - tức là hoàn thành kế hoạch.

- Kết quả thấp hơn chỉ tiêu kế hoạch (có sai lệch âm) - tức là không hoàn thành kế hoạch.

Nguyên nhân của trường hợp thứ nhất có thể là do khi lập kế hoạch chính quyền xã đặt ra chỉ tiêu kế hoạch quá thấp hoặc do quá trình thực hiện rất tốt, hoặc do những yếu tố thuận lợi khách quan không dự đoán trước đem lại. Nguyên nhân của trường hợp thứ ba có thể là do khi lập kế hoạch chính quyền đặt ra chỉ tiêu kế hoạch quá cao hoặc do quá trình thực hiện không được tiến

hành tốt, hoặc do những yếu tố khách quan bất lợi không dự đoán trước gây ra.

Bước 3: Thực hiện hành động điều chỉnh

Bước thứ ba - bước cuối cùng trong quá trình đánh giá là thực hiện hành động điều chỉnh. Chính quyền xã có thể chọn một trong ba cách hành động sau: không làm gì cả; có thể điều chỉnh kết quả thực hiện thực tế; hoặc có thể điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch.

- Điều chỉnh kết quả thực hiện thực tế

Nếu nguồn sai lệch là kết quả thực hiện thiếu hụt (sai lệch âm), thì chính quyền sẽ muốn tiến hành hoạt động điều chỉnh. Khi quyết định điều chỉnh kết quả thực tế, chính quyền phải lựa chọn: nên thực hiện hành động điều chỉnh cơ bản hay điều chỉnh trực tiếp?. Hành động điều chỉnh trực tiếp là điều chỉnh các vấn đề ngay lập tức để đưa kết quả thực hiện trở lại đúng định hướng. Hành động điều chỉnh cơ bản là xác định tại sao kết quả sai lệch và sai lệch như thế nào, và điều chỉnh nguồn gốc của những sai lệch.

- Điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch

Có thể sự sai lệch là kết quả của việc xác định chỉ tiêu kế hoạch phi thực tế - nghĩa là, chỉ tiêu kế hoạch có thể quá cao hoặc quá thấp. Trong những trường hợp như thế thì chính chỉ tiêu kế hoạch cần được điều chỉnh.

Thông thường nếu một người hoặc một đơn vị không đạt được chỉ tiêu đề ra, thì phản ứng tự

nhiên là đổ lỗi trách nhiệm về sai lệch cho chỉ tiêu. Có thể chính chỉ tiêu kế hoạch đặt ra quá cao, dẫn đến sự sai lệch đáng kể và sự chứng minh của những người thực hiện là đúng, thì cần hạ thấp chỉ tiêu xuống mức phù hợp.

3. Kỹ năng giám sát việc ban hành quyết định quản lý nhà nước cấp xã

Một quyết định quản lý nhà nước chỉ có hiệu lực và khả năng thực hiện khi nó hợp pháp và hợp lý. Vì vậy, mọi quyết định quản lý nhà nước cấp xã phải thoả mãn tất cả các yêu cầu về tính hợp pháp và hợp lý. Tính hợp pháp và hợp lý của quyết định quản lý nhà nước cấp xã là những tiêu chuẩn để Hội đồng nhân dân, Thường trực Hội đồng nhân dân, đại biểu Hội đồng nhân dân căn cứ vào khi giám sát việc ban hành quyết định quản lý nhà nước của chính quyền cấp xã.

3.1. Các yêu cầu về tính hợp pháp

Một quyết định quản lý nhà nước cấp xã được coi là hợp pháp khi thoả mãn tất cả các yêu cầu sau:

- Ban hành đúng căn cứ pháp lý, gồm có căn cứ pháp lý cho việc ban hành và những văn bản làm căn cứ pháp lý đó đang còn hiệu lực.

- Ban hành đúng thẩm quyền, gồm: thẩm quyền về hình thức và thẩm quyền về nội dung.

- + Thẩm quyền về hình thức là việc cơ quan, người có thẩm quyền ban hành quyết định theo

đúng hình thức đã được pháp luật quy định (gồm quy định tại Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật của Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân năm 2004, và các văn bản khác).

- + Thẩm quyền về nội dung là việc cơ quan, người có thẩm quyền ban hành quyết định phù hợp với thẩm quyền của mình theo quy định của pháp luật.

- Nội dung của quyết định phù hợp với quy định của pháp luật, gồm:

- + Phù hợp với Hiến pháp, luật, nghị quyết của Quốc hội; pháp lệnh, nghị quyết của Ủy ban Thường vụ Quốc hội; lệnh, quyết định của Chủ tịch nước; các văn bản do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang bộ ban hành và các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên;

- + Không quy định lại các nội dung đã được quy định trong văn bản quy phạm pháp luật khác và bảo đảm thống nhất giữa văn bản hiện hành với văn bản mới được ban hành của cùng một cơ quan;

- + Quyết định, chỉ thị của Ủy ban nhân dân phải phù hợp với nghị quyết của Hội đồng nhân dân cùng cấp.

- + Phải bảo đảm yêu cầu không làm cản trở việc thực hiện điều ước quốc tế mà Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam là thành viên.

- Được ban hành đúng thể thức và kỹ thuật trình bày theo quy định của pháp luật (theo

Thông tư số 01/2011/TT-BNV ngày 19-1-2011 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ).

- Đúng trình tự, thủ tục xây dựng, ban hành và công bố quyết định.

3.2. Các yêu cầu về tính hợp lý

Một quyết định quản lý cấp xã được coi là hợp lý khi thoả mãn tất cả các yêu cầu sau:

- Bảo đảm kết hợp hài hoà lợi ích Nhà nước, tập thể và cá nhân.

- Phù hợp với từng vấn đề, đối tượng trong từng giai đoạn, thời kỳ.

- Bảo đảm tính toàn diện, tức là tính đến tất cả các yếu tố chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội, an ninh, quốc phòng và đối ngoại.

- Bảo đảm tính hệ thống, tức là phải đặt nó trong một hệ thống các quyết định khác có liên quan.

- Bảo đảm kỹ thuật lập quy, tức là bảo đảm yêu cầu về ngôn ngữ, văn phong. Văn phong trong quyết định quản lý nhà nước là văn phong hành chính với các đặc điểm khách quan, ngắn gọn và chính xác, phổ thông đại chúng, khuôn mẫu chặt chẽ. Ngôn ngữ dùng trong quyết định là tiếng Việt phổ thông.

Chuyên đề 3

KỸ NĂNG CHẤT VẤN VÀ TRẢ LỜI CHẤT VẤN

I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CHẤT VẤN VÀ TRẢ LỜI CHẤT VẤN

1. Khái niệm

Chất vấn là một hoạt động giám sát, trong đó chủ thể chất vấn nêu những vấn đề thuộc trách nhiệm của đối tượng chất vấn và yêu cầu đối tượng trả lời.

Chất vấn của đại biểu Hội đồng nhân dân là một hoạt động giám sát, trong đó đại biểu Hội đồng nhân dân nêu những vấn đề thuộc trách nhiệm của Chủ tịch Ủy ban nhân dân và các thành viên của Ủy ban nhân dân và yêu cầu họ trả lời. Hiệu lực và hiệu quả của quá trình chất vấn phụ thuộc chủ yếu vào kỹ năng chất vấn hay kỹ năng đặt câu hỏi, và trả lời chất vấn hay phản hồi.

2. Lợi ích của chất vấn và trả lời chất vấn

Hoạt động chất vấn và trả lời chất vấn tại kỳ

họp Hội đồng nhân dân cấp xã có thể đem lại những lợi ích dưới đây:

- Làm sáng tỏ những vấn đề kinh tế - xã hội mà người dân địa phương quan tâm;

- Đề đạt những mong muốn của người dân với chính quyền;

- Xác định rõ trách nhiệm của các bên liên quan và cung cấp cơ sở cho việc quy trách nhiệm đối với những cá nhân, tổ chức có sai phạm;

- Giúp người dân hiểu rõ hơn hoạt động của Ủy ban nhân dân và các thành viên của Ủy ban nhân dân (nếu công khai);

- Tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau giữa nhân dân với các đại biểu Hội đồng nhân dân và thành viên Ủy ban nhân dân;

- Giúp người dân phần nào đánh giá được năng lực của đại biểu Hội đồng nhân dân và thành viên Ủy ban nhân dân (nếu công khai).

II. KỸ NĂNG CHẤT VẤN VÀ TRẢ LỜI CHẤT VẤN

1. Kỹ năng chất vấn

1.1. Chuẩn bị

- *Xác định vấn đề cần chất vấn*

Để tiến hành chất vấn một cách có hiệu quả, đúng và trúng những vấn đề cử tri quan tâm, đại biểu Hội đồng nhân dân cần tìm kiếm những vấn

để cần chất vấn. Việc xác định vấn đề cần chất vấn có thể được tiến hành thông qua các cuộc tiếp xúc cử tri hoặc thông qua nghiên cứu tài liệu và quan sát trực tiếp. Trong các cuộc tiếp xúc cử tri, cử tri nêu ra những vấn đề mà cử tri quan tâm và bức xúc. Trên cơ sở đó đại biểu Hội đồng nhân dân tổng hợp và lựa chọn những vấn đề phù hợp để đưa vào nội dung chất vấn. Hoặc trên cơ sở các tài liệu được phát trước kỳ họp, đại biểu nghiên cứu, xem xét tìm ra những vấn đề nổi cộm đặt ra trong công tác quản lý, điều hành của chính quyền và đưa những vấn đề đó vào nội dung chất vấn tại kỳ họp. Ngoài ra, những vấn đề chất vấn có thể được xác định thông qua các hoạt động thực tế mà đại biểu nhận thức được trên cơ sở kinh nghiệm của bản thân.

- Chuẩn bị câu hỏi chất vấn

Sau khi đã xác định được vấn đề chất vấn, nhiệm vụ tiếp theo là chuẩn bị câu hỏi chất vấn hay đặt câu hỏi. Tùy thuộc vào nội dung vấn đề chất vấn mà đại biểu lựa chọn dạng câu hỏi cho phù hợp. Nhưng thông thường trong hoạt động chất vấn, đại biểu Hội đồng nhân dân chủ yếu sử dụng dạng câu hỏi mở vì mục đích của chất vấn là làm sáng tỏ những vấn đề đặt ra trong quản lý, điều hành của chính quyền như: Nguyên nhân của vấn đề đó là gì? Ai là người có trách nhiệm giải quyết? Ai là người chịu trách nhiệm về việc làm phát sinh vấn đề đó? Giải pháp nào để giải

quyết vấn đề đó?... Đôi khi có thể sử dụng câu hỏi đóng để khẳng định những thành tựu đã đạt được, trách nhiệm thuộc về những cá nhân, tổ chức cụ thể.

1.2. Tiến hành chất vấn

- Nêu câu hỏi chất vấn

Theo quy định, các câu hỏi chất vấn có thể gửi bằng văn bản trước cho người bị chất vấn để người bị chất vấn chuẩn bị trả lời, nhưng cũng có thể được hỏi trực tiếp tại hội trường. Cho dù câu hỏi chất vấn được gửi trước hay nêu trực tiếp tại hội trường thì người chất vấn cần phải diễn đạt câu hỏi một cách rõ ràng, mạch lạc, trang trọng, lịch sự và nghiêm túc.

- Nghe trả lời chất vấn

Sau khi nêu câu hỏi và người bị chất vấn trả lời câu hỏi, người chất vấn cần tập trung cao độ lắng nghe trả lời từ phía người bị chất vấn. Bằng cách tập trung và khuyến khích người bị chất vấn nói thì sẽ có được nhiều thông tin về vấn đề chất vấn từ người trả lời chất vấn. Đồng thời, việc lắng nghe giúp nắm bắt được tính cách và quan điểm của người nói, hiểu được những thông điệp qua những ẩn ý không nói bằng lời. Nhờ đó giúp đưa ra những câu hỏi chất vấn bổ sung. Hơn nữa, việc chú ý nghe người khác nói là thể hiện sự biết tôn trọng, mức độ cao hơn nữa là đồng cảm với người khác. Như vậy, người nghe đã tạo ra được một bầu

không khí thân mật, cởi mở, thân thiện, thoải mái, dễ cảm thông, chia sẻ với nhau, nảy sinh sự thiện cảm, giúp hình thành và phát triển một mối quan hệ tốt đẹp và kết quả sẽ là sự hợp tác trong hoạt động. Đây là yếu tố quan trọng đem lại hiệu quả hoạt động công vụ. Cuối cùng tạo ra sự tương tác, giúp người khác có được một sự lắng nghe hiệu quả. Bằng cách tạo dựng một không khí nghe tốt, những người nói cũng sẽ trở thành những người lắng nghe có hiệu quả.

Khi nghe cần:

+ Chọn lọc, tiếp thu thông tin;

+ Nhớ và ghi lại những thông tin cần thiết, các ý chính ra giấy.

- Nêu câu hỏi bổ sung

Nếu người chất vấn chưa thoả mãn với việc trả lời từ người bị chất vấn, thì có thể đăng ký với chủ tọa kỳ họp để đưa ra những câu hỏi bổ sung. Việc xây dựng câu hỏi bổ sung về cơ bản giống như câu hỏi chất vấn ban đầu. Nhưng điểm khác là câu hỏi bổ sung nhằm làm sáng tỏ thêm những nội dung mà người bị chất vấn bỏ qua chưa trả lời hoặc trả lời chưa được rõ ràng, cụ thể. Vì thế mà câu hỏi bổ sung thường rất ngắn gọn. Tất nhiên, người chất vấn chỉ nêu câu hỏi bổ sung khi được chủ tọa kỳ họp cho phép.

1.3. Kết thúc chất vấn

Nếu người chất vấn đã thoả mãn với câu trả

lời của người bị chất vấn thì kết thúc cuộc chất vấn bằng cách không nêu thêm câu hỏi bổ sung. Nếu chủ tọa kỳ họp có hỏi thì người chất vấn cảm ơn và trả lời không còn câu hỏi nào thêm.

2. Kỹ năng trả lời chất vấn

2.1. Chuẩn bị

- Nhận câu hỏi chất vấn

Để câu hỏi được nghe một cách đầy đủ, người trả lời chất vấn phải nghe thấu cảm. Đây là kiểu nghe ở mức độ cao nhất, nghe đã trở thành việc "lắng nghe", tức là không chỉ bao gồm định dạng và lưu giữ thông tin mà cả việc chọn lọc, quan tâm, phân tích và thấu hiểu. Điều này đòi hỏi người nghe phải nỗ lực, tập trung và mất thời gian để nghe một người khác. Nghe thấu cảm là đặt mình vào vị trí, tình cảnh của người khác để hiểu được họ có cảm nghĩ như thế nào. Khi nghe thấu cảm chúng ta đi sâu vào ý kiến của người khác, qua đó phát hiện, nhìn vấn đề theo cách nhìn của người khác, hiểu được tâm tư tình cảm của họ. Trong nghe thấu cảm, không chỉ nghe bằng tai, mà quan trọng hơn là nghe bằng mắt, bằng cả trái tim để hiểu được những cảm xúc, nhu cầu của người kia. Lắng nghe không chỉ những điều người ta nói nên lời, mà cả những gì không nói lên được, những gì bộc lộ qua ngôn ngữ không lời: ánh mắt, nét mặt, tư thế, điệu bộ... Người nghe phải quan

sát cả thái độ của người nói cộng với sự phán đoán, sự trải nghiệm trong cuộc sống, hoặc cần có sự đồng cảm giao thoa giữa người nói với người nghe thì mới có thể thấu hiểu được “ý tại ngôn ngoại” của thông tin người nói phát ra. Nghe thấu cảm giúp tạo dựng được tình cảm tốt đẹp với người đối thoại bởi vì đã đáp ứng được nhu cầu, mong muốn được hiểu, được khẳng định, được đánh giá cao, được cảm thấy có ích. Và sau khi đã đáp ứng nhu cầu chủ yếu đó, chúng ta có thể tập trung phát huy sự ảnh hưởng và giải quyết vấn đề.

Khi nghe cần:

+ Chọn lọc, tiếp thu thông tin;

+ Nhớ và ghi lại những thông tin cần thiết, các ý chính ra giấy.

- Chuẩn bị câu trả lời

Theo quy định, câu hỏi chất vấn có thể được gửi trước khi kỳ họp diễn ra một khoảng thời gian nhất định hoặc có thể được nêu trực tiếp tại hội trường. Trong trường hợp thứ nhất, người trả lời chất vấn có nhiều thời gian thu thập thông tin để chuẩn bị trả lời hoặc nhờ sự trợ giúp của các công chức chuyên môn, các chuyên gia. Tuy nhiên, đối với trường hợp thứ hai, người trả lời chất vấn sẽ gặp nhiều bất lợi hơn về thời gian và thông tin, cũng như sự hỗ trợ tư vấn. Trong trường hợp này, người trả lời chất vấn phải làm tốt việc lắng nghe câu hỏi như đã đề cập ở trên, đồng thời vận dụng

kiến thức, kinh nghiệm và mọi khả năng tư vấn có được từ các công chức chuyên môn trong khoảng thời gian ngắn cho phép để trả lời một cách tốt nhất câu hỏi. Nếu còn những điểm chưa thể trả lời ngay được thì xin phép được trả lời bằng văn bản sau. Nhưng khi đã được phép trả lời sau bằng văn bản thì người trả lời chất vấn phải thực hiện đúng lời hứa của mình.

2.2. Tiến hành trả lời chất vấn

- Trả lời câu hỏi

Về nguyên tắc, việc trả lời các câu hỏi chất vấn càng đầy đủ, càng chi tiết càng tốt. Việc trả lời vấn đề đưa ra chất vấn cần phải cung cấp cho người nghe những thông tin cần thiết về thực trạng vấn đề đó, nguyên nhân của vấn đề đó là gì? Ai là người chịu trách nhiệm về vấn đề đó? Mức độ chịu trách nhiệm đến đâu? Giải pháp giải quyết trong thời gian tới là gì? Vấn đề sẽ được giải quyết trong khoảng thời gian nào? Bộ phận hay cá nhân nào chịu trách nhiệm giải quyết? Khi trả lời cần đồng dục, rõ ràng, không nên nói quá nhanh, cần có điểm nhấn, cần tập trung vào trọng tâm của câu hỏi, tránh vòng vo, lan man. Tất nhiên, người trả lời phải có thái độ nghiêm túc, cầu thị, cần giữ được bình tĩnh nếu câu hỏi đó có đụng chạm đến tự ái cá nhân.

- Nhận câu hỏi bổ sung

Việc nhận câu hỏi bổ sung, về cơ bản giống như việc nhận câu hỏi chất vấn trực tiếp tại hội trường. Tuy nhiên, câu hỏi bổ sung thường ngắn gọn và dễ hiểu hơn, vì đó là câu hỏi yêu cầu làm sáng tỏ một khía cạnh nào đó của vấn đề đã được hỏi và trả lời trước đó.

- Trả lời câu hỏi bổ sung

Việc trả lời câu hỏi bổ sung, về cơ bản giống với việc trả lời câu hỏi chất vấn nêu trực tiếp tại hội trường. Nhưng thông thường câu hỏi bổ sung thường khó trả lời hơn, bởi vì đây là câu hỏi yêu cầu người trả lời làm rõ những khía cạnh về vấn đề người chất vấn quan tâm mà đã bị người trả lời bỏ qua khi trả lời chất vấn trước đó. Vì thế, trong trường hợp không thể trả lời trực tiếp được thì người trả lời chất vấn xin phép trả lời sau bằng văn bản.

2.3. Kết thúc trả lời chất vấn

Để kết thúc trả lời chất vấn, người trả lời chất vấn cần có đôi lời cảm ơn những người nghe đã chú ý lắng nghe và quan tâm. Đồng thời, đưa ra sự cam kết về việc giải quyết vấn đề đã nêu ra.

III. CÁC KỸ NĂNG BỔ TRỢ

1. Kỹ năng đặt câu hỏi

1.1. Vai trò của câu hỏi

Đặt câu hỏi là một trong những kỹ thuật cơ bản

để thu thập và chia sẻ thông tin. Việc đặt câu hỏi như thế nào quyết định đến nội dung và chất lượng thông tin thu thập được và do đó ảnh hưởng trực tiếp tới việc nhận định, đánh giá vấn đề. Trong chất vấn, việc đặt câu hỏi chất vấn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực và hiệu quả của chất vấn. Chính vì vậy, tất cả mọi người, nhất là các nhà quản lý, phải rèn luyện kỹ năng đặt câu hỏi thành thạo.

1.2. Các dạng câu hỏi chủ yếu

Trong hoạt động thực tế, có thể thấy các dạng câu hỏi chủ yếu sau:

- Câu hỏi đóng: là dạng câu hỏi dẫn đến câu trả lời “có” hoặc “không”.

Ví dụ: Đồng chí có cho rằng những kết quả đạt được trong lĩnh vực kinh tế trong năm qua là đáng ghi nhận không?

- Câu hỏi mở: là dạng câu hỏi đòi hỏi người trả lời phải đưa ra ý kiến cá nhân cụ thể, dựa trên những đánh giá của bản thân. Loại câu hỏi này thường kích thích sự suy nghĩ và tạo nên nhiều hướng trả lời và thường bắt đầu bằng các từ nghi vấn như: Cái gì? Tại sao? Khi nào? Như thế nào? Ở đâu? Ai?,...

Ví dụ: Theo đồng chí tại sao vấn đề tệ nạn xã hội của xã trong năm qua không những không giảm mà còn gia tăng hơn?

Câu hỏi có thể được sử dụng trong nhiều bối cảnh khác nhau trong quá trình giao tiếp. Có thể

nhận thấy có sự phân biệt giữa câu hỏi được đặt ra trong các giai đoạn khác nhau của quá trình giao tiếp như giai đoạn mở đầu, giai đoạn phát triển và giai đoạn kết thúc.

Giai đoạn mở đầu	Giai đoạn phát triển, thu thập ý kiến	Giai đoạn kết thúc
<ul style="list-style-type: none"> - Làm quen, dẫn dắt - Xác định xem đối tượng đã biết gì về vấn đề, ở mức độ nào - Khơi dậy sự tò mò của đối tượng đối với vấn đề - Khơi dậy sự quan tâm của đối tượng - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Khuyến khích đối tượng nói ra ý tưởng, suy nghĩ - Làm rõ các vấn đề còn khúc mắc - Tổng hợp vấn đề - Xác định các công việc tiếp theo - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá kết quả đã đạt được - Xác định các tồn tại cần tiếp tục giải quyết ở các lần sau - Xác định khả năng hoạt động tiếp theo - ...

1.3. Một số lưu ý khi đặt câu hỏi

Để có thể thu thập và chia sẻ thông tin ở mức độ cao nhất, người đặt câu hỏi cần phải biết cách định hướng người trả lời theo những nội dung mình định hướng tới. Những sai lầm cần tránh khi đặt câu hỏi:

- Sử dụng trong câu hỏi các từ đa nghĩa, khó hiểu.
- Diễn đạt quá cầu kỳ, sử dụng các thuật ngữ quá chuyên biệt, không quen với người được hỏi.
- Hỏi nhiều câu một lúc.
- Câu hỏi quá dài.

1.4. Kỹ năng thiết lập câu hỏi để dẫn tới các dạng câu trả lời mong muốn

Khi đặt câu hỏi có thể sử dụng các kỹ thuật sau để có được câu trả lời mong muốn:

Nội dung câu trả lời theo hướng...	Dạng câu hỏi gợi ý
Định nghĩa	Thế nào là...?
Liệt kê	Hãy mô tả các bước...? Các cách...?
Quan sát	Ở đây có bao nhiêu vị trí...?
Lựa chọn	Trong số các vấn đề anh/chị đã nêu, vấn đề nào là...?
Phân tích	Điều gì quyết định ...?
So sánh	Trong thực tế có điểm gì khác so với tài liệu...?
Giải thích	Vì sao...?
Xếp thứ tự	Những công việc này nên được tiến hành theo thứ tự nào?
Dự báo	Theo kinh nghiệm của các anh/chị, điều gì sẽ xảy ra trong...?
...	...

2. Kỹ năng phản hồi

Khi chúng ta nhận được những câu hỏi hay chất vấn của những người khác, trách nhiệm của chúng ta là phải trả lời những câu hỏi đó, hay còn gọi là phản hồi lại. Tuy nhiên, việc phản hồi hay trả lời thế nào cho hiệu quả là cả một nghệ thuật. Nếu những câu trả lời hay phản hồi của chúng ta

mang tính tích cực thì người nghe sẽ dễ chấp nhận hơn và ngược lại, nếu phản hồi là tiêu cực thì người nghe sẽ có thái độ kháng cự hoặc chống lại.

2.1. Phản hồi tích cực và tiêu cực

Con người thường có những hành xử trước những phản hồi tích cực và tiêu cực rất khác nhau. Do đó, với tư cách là người trả lời, chúng ta cần phải hiểu thực tế này và điều chỉnh phong cách phản hồi của mình cho phù hợp.

Phản hồi tích cực thường được chấp nhận một cách dễ dàng và chính xác hơn phản hồi tiêu cực. Hơn nữa, trong khi phản hồi tích cực hầu như luôn được chấp nhận, thì phản hồi tiêu cực thường gặp phải sự kháng cự. Tại sao vậy? Câu trả lời lôgic cho tình trạng này là về tâm lý, con người muốn nghe những tin tốt và không thích nghe những tin xấu. Phản hồi tích cực phù hợp với những điều mà hầu hết mọi người muốn nghe và hoàn toàn tin về chúng.

Điều này có nghĩa là chúng ta cần tránh đưa ra những phản hồi tiêu cực chẳng? Không phải vậy, điều này có nghĩa là chúng ta cần nhận thức được rằng sự kháng cự hay chống đối tiềm năng và học cách để sử dụng những phản hồi tiêu cực trong những hoàn cảnh mà nó hầu như có thể được chấp nhận. Những hoàn cảnh đó là gì? Những nghiên cứu cho thấy phản hồi tiêu cực hầu như có thể được chấp nhận khi nó bắt nguồn từ một nguồn tin cậy

hoặc nếu nó là khách quan. Những ấn tượng chủ quan chỉ có ảnh hưởng sâu sắc khi chúng bắt nguồn từ một người có địa vị và sự tín nhiệm cao. Điều này gợi ý rằng phản hồi tiêu cực được hỗ trợ bởi những dữ liệu vững chắc - những con số, những ví dụ cụ thể và đại loại như thế - có nhiều cơ hội được chấp nhận hơn. Phản hồi mang tính chủ quan có thể là một công cụ có ý nghĩa cho những người có kinh nghiệm, đặc biệt những người có chức vị cao trong tổ chức hoặc địa phương, những người có được sự tôn trọng của những người khác. Đối với những người có ít kinh nghiệm, những người có địa vị thấp trong cơ quan, tổ chức hoặc địa phương, thì danh tiếng của họ chưa được thiết lập, nên phản hồi tiêu cực mà mang tính chủ quan không có khả năng được chấp nhận.

2.2. Phát triển kỹ năng phản hồi

Khi trả lời chất vấn có thể bao hàm cả phản hồi tích cực và phản hồi tiêu cực. Tuy nhiên, để việc phản hồi có hiệu quả hay người nhận chấp nhận sự phản hồi đó thì chúng ta cần vận dụng một cách thành thạo những gợi ý sau: Bảo đảm tính trang trọng; bảo đảm tính lịch sự; tập trung vào những nội dung cụ thể; bảo đảm tính khách quan; bảo đảm định hướng mục tiêu (hướng vào câu hỏi); bảo đảm sự hiểu biết lẫn nhau; bảo đảm tính trách nhiệm cao (tự phê cao); giữ được bình tĩnh, tránh nóng giận trong quá trình trả lời.

- Bảo đảm tính trang trọng

Yêu cầu này xuất phát từ đặc điểm của giao tiếp trong công vụ. Trong công vụ, các hoạt động giao tiếp phải tuân theo những chuẩn mực nhất định để bảo đảm tính trật tự thứ bậc trong công vụ và bảo đảm tính nghiêm túc của các quan hệ giao tiếp. Yêu cầu này đòi hỏi trước khi trả lời chất vấn, người trả lời chất vấn cần phải đưa ra những câu xã giao ban đầu. Chẳng hạn như: kính thưa chủ tịch đoàn, kính thưa các vị đại biểu...

Hơn nữa, trong quá trình trả lời tránh đưa ra những lời bông đùa, hay trêu chọc người khác, đặc biệt người đưa ra câu hỏi chất vấn.

- Bảo đảm tính lịch sự

Đây là một yêu cầu rất quan trọng trong giao tiếp công vụ cũng như trong giao tiếp thông thường. Người được chất vấn phải thể hiện thái độ lịch sự trong quá trình trả lời chất vấn. Không được sử dụng những từ ngữ dung tục, thiếu văn hoá. Lịch sự phải được thể hiện ngay từ khi bắt đầu trả lời chất vấn và trong suốt quá trình trả lời, cho đến khi kết thúc trả lời chất vấn. Chẳng hạn, trước khi đưa ra nội dung trả lời các câu hỏi chất vấn, người được chất vấn nên có đôi lời cảm ơn câu hỏi của người chất vấn, nhấn mạnh tính quan trọng của câu hỏi và sự quan tâm của mình đối với vấn đề được nêu ra trong câu hỏi. Khi kết thúc trả lời chất vấn, người được chất vấn cũng

nên có lời cảm ơn sự quan tâm theo dõi của mọi người, của người chất vấn.

- Bảo đảm tập trung vào những nội dung cụ thể

Mục đích của người chất vấn khi đưa ra các câu hỏi chất vấn là muốn làm sáng tỏ vấn đề mà mình quan tâm, đồng thời xác định rõ trách nhiệm của người được chất vấn và các bên liên quan. Vì vậy, người được chất vấn cần chuẩn bị kỹ càng trước khi trả lời. Trong khi trả lời cần tập trung vào những nội dung cụ thể thay vì chung chung. Vì những câu trả lời chung chung tạo ra sự mơ hồ, không rõ ràng, và chúng không cung cấp cho người nhận đủ thông tin cần thiết để phục vụ cho mục đích chất vấn. Đặc biệt, người được chất vấn nên đưa ra những sự việc, những con số cụ thể để minh chứng cho những câu trả lời của mình.

Hơn nữa, khi sự trả lời của người được chất vấn quá chung chung, sẽ tạo ra cảm giác cho người nhận rằng người đó đang trốn tránh trách nhiệm, hoặc vô trách nhiệm trong quá trình quản lý, thiếu thực tiễn. Thậm chí, cho rằng người đó thiếu năng lực trong quản lý, điều hành. Vì vậy, nếu chưa chuẩn bị kỹ càng những câu trả lời thì có thể đưa ra lời xin lỗi và lời hẹn chính thức về một sự phản hồi sau.

- Bảo đảm tính khách quan

Những người chất vấn là những người đang xem xét, đánh giá hoặc phân xét những việc làm

của người được chất vấn. Chính vì vậy, những thông tin trong câu trả lời chất vấn phải mang tính khách quan, tức là chúng phải phản ánh những sự kiện thực tế đang diễn ra mà mọi người đã chứng kiến hoặc đã biết, hoặc những thông tin được thu thập một cách khách quan chưa được công bố.

Hơn nữa, yêu cầu khách quan này cũng phản ánh ở thái độ nhìn nhận vấn đề của người được chất vấn có thực sự khách quan, hay mang tính chủ quan.

- Bảo đảm định hướng mục tiêu

Người chất vấn và những người nhận thông tin khác muốn nhận được những câu trả lời từ người được chất vấn rõ ràng và liên quan trực tiếp đến vấn đề mà họ quan tâm. Do đó, người được chất vấn cần xác định được mục đích hay mục tiêu của câu hỏi để đưa những câu trả lời hướng trực tiếp vào câu hỏi đó, nhằm đạt các mục tiêu mà người chất vấn mong muốn. Tránh nói quá dài dòng, lan man, “con cà con kê”, kể lể. Tất nhiên, những vấn đề được chất vấn thường rộng hoặc có liên quan đến nhiều lĩnh vực, nhiều chủ thể khác nhau, nên việc trả lời ngắn gọn là việc làm không hề dễ. Để khắc phục điểm này, người được chất vấn nên chốt lọc những nội dung có liên quan trực tiếp nhất và có ảnh hưởng quan trọng đến sự xem xét, phán xét của người hỏi. Đặc biệt phải đoán được ý đồ của

người chất vấn, để đưa ra những câu trả lời thích hợp.

- Bảo đảm sự hiểu biết lẫn nhau

Trong một chừng mực nhất định, quá trình chất vấn có thể được xem là một quá trình giao tiếp chính thức giữa những người chất vấn và người được chất vấn. Vì vậy, để quá trình này được hiệu quả, người được chất vấn cần nắm bắt được tâm lý, thái độ, ý đồ và tính cách của người chất vấn, để từ đó có thái độ ứng xử phù hợp. Hơn nữa, nếu người được chất vấn chưa hiểu hết được ý tứ của câu hỏi chất vấn, thì có thể hỏi lại người chất vấn để hiểu chính xác ý tứ câu hỏi. Với việc làm như vậy người được chất vấn đã biến quá trình trả lời chất vấn thành một quá trình trao đổi thông tin hai chiều giữa người chất vấn và người được chất vấn về những vấn đề cùng quan tâm. Điều này cũng sẽ tạo ra một tâm lý tự tin và thoải mái cho người được chất vấn trong quá trình trả lời, và có thể thiết lập mối quan hệ thân thiện giữa hai bên. Việc này sẽ thực sự hữu ích cho những lần chất vấn sau. Việc đáp ứng yêu cầu này đòi hỏi người được chất vấn phải có kỹ năng lắng nghe.

- Bảo đảm tính trách nhiệm cao

Tính trách nhiệm của người được chất vấn được thể hiện ngay trong thái độ và nội dung trả lời chất vấn. Những người có tinh thần trách nhiệm cao, thường có tính cầu thị trong việc nhận

và trả lời những câu hỏi, đồng thời luôn nghĩ đến việc xem xét nguyên nhân của vấn đề, hay tình trạng đó là do đâu và ai là người chịu trách nhiệm. Người được chất vấn phải luôn xác định mình là người sẵn sàng nhận trách nhiệm, không nên tìm mọi cách để đổ lỗi cho người khác, hay còn gọi là “trút trách nhiệm”. Tất nhiên, tính trách nhiệm không chỉ dừng lại ở việc xác định trách nhiệm thuộc về ai, mà còn thể hiện ngay trong việc đưa ra các câu trả lời có đầy đủ, có được chuẩn bị chu đáo hay chỉ là mang tính đối phó, hời hợt, đại khái trong trả lời. Hơn nữa, tinh thần trách nhiệm còn được thể hiện ở hậu chất vấn, tức là khắc phục vấn đề hay thực hiện lời hứa khi trả lời chất vấn như thế nào. Vì nếu người được chất vấn hứa xong rồi để đấy, không có hành động hiệu chỉnh, thì đến lần chất vấn sau sự tín nhiệm của người đó sẽ bị giảm sút.

- Bảo đảm giữ được thái độ bình tĩnh

Đây là một yêu cầu cực kỳ quan trọng đối với người trả lời chất vấn, đặc biệt đối với những người còn trẻ tuổi, ít kinh nghiệm hoặc có địa vị thấp. Nếu người được chất vấn mà mất bình tĩnh, hồi hộp khi trả lời, sẽ làm giảm hiệu quả của các câu trả lời. Thứ nhất, do hồi hộp nên có thể người được chất vấn quên hết tất cả những gì đã chuẩn bị, hoặc ít nhất thì giọng nói bị biến dạng làm cho những câu trả lời không được rõ ràng, ngắt quãng. Thứ hai, tạo ra cảm giác thiếu tin tưởng

của người nghe đối với những câu trả lời của người được chất vấn.

Ở một khía cạnh nữa, trong khi trả lời chất vấn người được chất vấn phải có khả năng kiềm chế bản thân, không được nóng giận. Bởi vì, thứ nhất, khi nóng giận người trả lời chất vấn có thể sẽ đưa ra những câu trả lời thô tục, mất lịch sự, thiếu văn hoá. Thứ hai, có thái độ công kích lại những người chất vấn. Những điều này có thể sẽ biến cuộc chất vấn thành một cuộc cãi vã, công kích lẫn nhau. Và kết quả sẽ ảnh hưởng không tốt đến cả hai bên, người chất vấn và người được chất vấn, làm phản tác dụng của chất vấn, ảnh hưởng đến danh tiếng của cơ quan nhà nước trước con mắt của người dân.

Trên đây là những yêu cầu cơ bản khi trả lời chất vấn của người được chất vấn. Việc tuân thủ các yêu cầu này sẽ bảo đảm cho việc trả lời chất vấn hay phản hồi chất vấn đạt hiệu lực và hiệu quả. Và kết quả là nâng cao được hiệu lực và hiệu quả của hoạt động quản lý của chính quyền cũng như uy tín của người được chất vấn ngày càng được nâng cao không chỉ đối với người chất vấn mà cả đối với nhân dân. Tuy nhiên, để hoàn thiện được kỹ năng chất vấn, người chất vấn cũng như người được chất vấn phải rèn luyện nhiều kỹ năng khác như kỹ năng nghiên cứu tài liệu để thu thập thông tin, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng thuyết trình một vấn đề, các kỹ năng giao tiếp khác. Việc

hình thành các kỹ năng này là một quá trình lâu dài, chứ không thể có được chỉ trong “một sớm, một chiều”. Điều này đòi hỏi các đại biểu Hội đồng nhân dân và cán bộ Ủy ban nhân dân cần nỗ lực học hỏi liên tục không chỉ qua sách vở, mà phải rèn luyện trong thực tiễn.

3. Kỹ năng đọc để lấy thông tin

Việc thu thập thông tin phục vụ cho hoạt động chất vấn và trả lời chất vấn là một trong những công việc hết sức quan trọng, nó quyết định chất lượng của việc đặt câu hỏi chất vấn và trả lời chất vấn. Có hai phương pháp để thu thập thông tin, đó là nghiên cứu tài liệu và nghiên cứu thực địa. Trong mục này, chúng tôi giới thiệu kỹ thuật đọc tài liệu để lấy thông tin.

Các tài liệu và báo cáo về hoạt động của Ủy ban nhân dân xã cũng như của các công chức chuyên môn thường có khối lượng thông tin lớn và đa dạng về nội dung. Do đó, đọc đúng nội dung và lấy thông tin một cách nhanh chóng đòi hỏi các đại biểu Hội đồng nhân dân phải làm tốt những bước công việc dưới đây:

Bước 1: Xác định chủ đề hoặc vấn đề quan tâm

Mỗi cuộc chất vấn có những mục tiêu cụ thể gắn với những chủ đề nhất định. Tuy nhiên các tài liệu và báo cáo mà đại biểu Hội đồng nhân dân nhận được từ Ủy ban nhân dân xã, các công chức chuyên môn hoặc cơ quan, tổ chức, cá nhân

hữu quan chưa hẳn đã sát với chủ đề chất vấn. Do đó, các đại biểu Hội đồng nhân dân cần phải xác định trước chủ đề hoặc vấn đề mà mình giám sát để làm căn cứ cho việc tìm kiếm thông tin về chủ đề đó.

Bước 2: Xác định vị trí thông tin về chủ đề cần tìm trong báo cáo, tài liệu

Trong bước này đại biểu Hội đồng nhân dân đọc lướt nhanh các đề mục chính trong báo cáo hoặc tài liệu để tìm những mục nào, phần nào hoặc đoạn nào viết về chủ đề cần quan tâm. Sau đó đánh dấu bằng bút màu hoặc dùng bút chì hoặc bút đỏ gạch chân mục hoặc dòng đầu của đoạn đó.

Bước 3: Đọc kỹ những đoạn đã đánh dấu để tìm những thông tin cần trích dẫn hoặc xem xét kỹ

Sau khi đã xác định được tất cả những mục, đoạn viết cần tìm, đại biểu Hội đồng nhân dân tiếp tục đọc kỹ từng mục hoặc đoạn đó theo trật tự từ đầu văn bản đến cuối để đánh dấu những thông tin cần trích dẫn hoặc sẽ xem xét kỹ hơn.

Bước 4: Viết ra những đoạn cần trích dẫn hoặc xử lý những thông tin cần thiết làm bằng chứng cho những lập luận, phân tích, đưa ra các câu hỏi hoặc câu trả lời.

4. Kỹ năng quan sát

Nghiên cứu thực địa là một trong những phương pháp thu thập thông tin về thực tiễn, bao gồm các kỹ thuật như: phỏng vấn, điều tra bằng

phiếu, quan sát...; trong đó, quan sát là một trong những kỹ thuật nghiên cứu thực địa đơn giản, phù hợp với điều kiện và khả năng của cán bộ, công chức cấp xã.

4.1. Khái niệm

Quan sát là một quá trình bao gồm việc lựa chọn, quan sát và ghi chép một cách có hệ thống về các hành vi và đặc tính của vật thể hay hiện tượng.

Quan sát nhằm mục đích cung cấp những thông tin ban đầu, kiểm chứng những thông tin đã được công bố hoặc bổ sung các thông tin đã được thu thập nhưng còn thiếu. Thông qua việc quan sát, người đại biểu cũng có thể đưa ra được các nhận định về thực trạng của đối tượng được quan sát (chẳng hạn tình trạng vệ sinh môi trường, tình trạng khai thác tài nguyên, v.v.).

4.2. Đối tượng quan sát

- Đối tượng quan sát có thể là vật thể. Ví dụ: quan sát xem có nhà vệ sinh không và tình trạng vệ sinh của các nhà vệ sinh này; vị trí địa lý, địa hình, giao thông; thực trạng môi trường sống của cộng đồng.

- Đối tượng quan sát có thể là con người. Ví dụ: các hoạt động của những thành viên trong cộng đồng như: thời gian làm việc, nghỉ ngơi; các phong tục tập quán có ảnh hưởng đến sức khỏe cộng đồng như: dùng phân tươi bón ruộng, cúng

ma khi có người ốm,...; hành vi cá nhân như: đi xe máy không đội mũ bảo hiểm, dùng chung bơm kim tiêm...

4.3. Các phương pháp quan sát

- Quan sát có sự tham gia: tức là người đại biểu tham dự vào trong bối cảnh quan sát. Đây là một phương pháp tiếp cận mà ở đó, người quan sát (người đại biểu) trong một chừng mực nào đó trở thành một thành viên thực thụ của một gia đình, cộng đồng muốn quan sát.

Trong quan sát có sự tham gia, người dân biết được sự có mặt của người quan sát trong cộng đồng và mục tiêu quan sát.

Phạm vi của quan sát có tham gia thường rất rộng, nhằm có được một hiểu biết toàn diện về hành vi của con người trong cộng đồng được quan sát.

- Quan sát không tham gia: tức là người đại biểu quan sát tình huống một cách công khai hay kín đáo, nhưng không tham dự vào tình huống quan sát. Ví dụ: quan sát hành vi cho trẻ ăn của bà mẹ/người nuôi dưỡng trẻ; quan sát hành vi sử dụng nước sinh hoạt của một cộng đồng; quan sát hành vi vứt rác bừa bãi...

4.4. Các bước tiến hành quan sát

**** Chuẩn bị***

Bảng kiểm nội dung quan sát (là bảng ghi

những nội dung cần quan sát giúp cho người quan sát không bỏ sót nội dung cần quan sát).

Phương tiện hỗ trợ quan sát: giấy, bút, máy ảnh (nếu có điều kiện).

** Tiến hành quan sát*

Tuỳ vào mục đích quan sát, người quan sát có thể chọn vị trí thuận lợi để quan sát. Chẳng hạn như đứng trên chỗ cao để quan sát được toàn cảnh của thôn/bản... Người quan sát cũng có thể vừa đi vừa quan sát. Ví dụ đi trên các đường làng, đi vào từng hộ gia đình...

Trong khi quan sát, người quan sát cần:

- Sử dụng các giác quan để quan sát: nhìn, nghe, ngửi, v.v.,

- Ghi chép những gì quan sát được,

- Vẽ lại những hình ảnh quan sát được,

- Thu thập các mẫu vật,

- Chụp ảnh (nếu có điều kiện) để thu được những hình ảnh đã quan sát được.

** Sau khi quan sát*

Sau mỗi cuộc quan sát, người quan sát cần viết tổng kết những gì đã quan sát được, nhận xét và rút ra kết luận về những điều đã quan sát được.

5. Kỹ thuật kết hợp giữa nghiên cứu tài liệu và nghiên cứu thực địa

Để mở rộng phạm vi thu thập thông tin, người chất vấn hoặc người trả lời chất vấn có thể sử dụng kỹ thuật kết hợp giữa nghiên cứu tài liệu và

nghiên cứu thực địa. Về cơ bản, có 4 cách để mở rộng phạm vi thu thập thông tin, đó là: tài liệu dẫn đến tài liệu, tài liệu dẫn đến người, người dẫn đến tài liệu, và người dẫn đến người.

- Tài liệu dẫn đến tài liệu

Ban đầu nhà quản lý tiến hành nghiên cứu tài liệu. Mỗi khi nhà quản lý tiếp cận được tài liệu thích hợp, những tư liệu ban đầu, những sách tra cứu và các thư mục sẽ nhanh chóng dẫn nhà quản lý đến tài liệu khác (nghĩa là từ tài liệu này dẫn đến tài liệu).

- Tài liệu dẫn đến người

Khi công việc tìm kiếm tài liệu ban đầu tiến triển, có thể gợi ý những người cụ thể với tư cách là những người được phỏng vấn tiềm năng, hoặc ít nhất là về vai trò và loại những người được phỏng vấn mong muốn tiềm năng (nghĩa là tài liệu sẽ dẫn đến con người). Mục tiêu của việc nghiên cứu tài liệu ban đầu là cung cấp cho nhà quản lý nền tảng đủ để tiến hành các cuộc phỏng vấn thông minh.

- Người dẫn đến tài liệu

Mỗi khi nhà quản lý có được nhận thức rộng về vấn đề, thì nó sẽ hữu ích cho giai đoạn nghiên cứu thực địa ban đầu. Giai đoạn thứ nhất có thể gồm nhiều cuộc phỏng vấn nhỏ bằng điện thoại. Ngoài ra, nó có thể gồm các cuộc phỏng vấn với những người được phỏng vấn sớm tiềm năng (ví dụ các chuyên gia quen thuộc). Đặc biệt là những

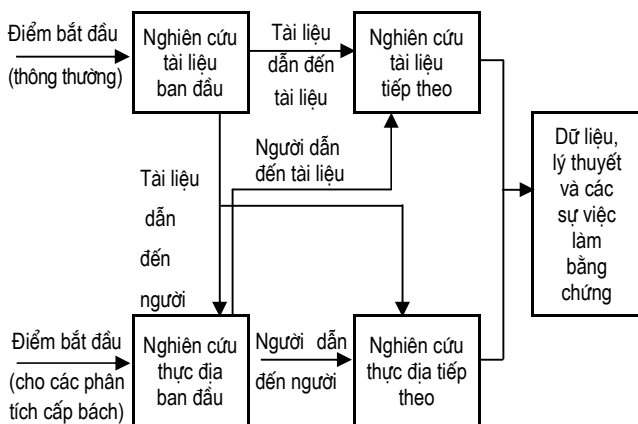
người phỏng vấn tiềm năng ở gần, vì sẽ ít tốn kém (cả về phương diện thời gian và tiền bạc) hơn những người ở xa, và nhà phân tích luôn có thể linh hoạt hơn trong sắp xếp lịch phỏng vấn.

Mỗi khi nghiên cứu thực địa ban đầu được hoàn thành, nhà quản lý sẽ có đủ định hướng để tham gia vào cả các nghiên cứu tài liệu thêm (nghĩa là, người đã dẫn đến tài liệu).

- Người dẫn đến người

Tiếp theo nhà quản lý có thể phải tiến hành các nghiên cứu thực địa có hệ thống và rộng hơn (nghĩa là người đã dẫn đến người và dữ liệu).

Hình 3.1: Sơ đồ kết hợp nghiên cứu thực địa và nghiên cứu tài liệu



Chuyên đề 4

KỸ NĂNG THAM VẤN CỘNG ĐỒNG

I. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ THAM VẤN CỘNG ĐỒNG

1. Khái niệm

Trong xã hội dân chủ, tham vấn cộng đồng là một thủ tục bắt buộc đối với chính quyền khi lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và ra các quyết định có tác động đến cộng đồng.

Tham vấn có hai ý nghĩa. Nghĩa hẹp mô tả sự trao đổi thông tin mà không có cam kết bất kỳ điều gì về nó. Nghĩa rộng hơn bao gồm hàng loạt các hoạt động từ được thông tin đến được tham gia vào quá trình ra quyết định thực sự.

Tham vấn cộng đồng là quá trình trao đổi thông tin giữa chính quyền và người dân sinh sống trong cộng đồng về những vấn đề liên quan đến đời sống của họ, cung cấp thông tin cho lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và ra các quyết định chung.

2. Lợi ích của tham vấn cộng đồng

Thực tế ở nước ta thời gian qua cho thấy tại nhiều địa phương, xảy ra tình trạng có những việc làm hoặc những công trình tiêu tốn nhiều thời gian, tiền, sức lực và các nguồn lực khác của Nhà nước, người dân, nhưng lại không mang lại lợi ích thiết thực cho người dân địa phương. Nhiều khi, một số dự án ở các cấp, các ngành hay địa phương nào đó chỉ được chào đón lúc ban đầu, nhưng về sau người hưởng lợi (người dân) lại không mặn mà vì nó đã nhanh chóng trở nên không phù hợp với các nhu cầu thực sự của số đông người dân.

Thực trạng trên một phần được giải thích bởi phương thức làm việc xa rời thực tế, thiên về các nhận định chủ quan hay áp đặt một chiều của chính quyền, chưa quan tâm đến sự tham gia ý kiến và phản biện của người dân đối với những quyết định quan trọng, có liên quan đến lợi ích chung của cộng đồng, hoặc cần có sự tham gia quản lý của cộng đồng.

Chính vì vậy, việc tham vấn cộng đồng được xem như là một phương thức quản lý của chính quyền nhà nước dân chủ, của dân, do dân và vì dân. Phương thức này đã được thực tiễn ở nhiều nước chứng minh là đem lại nhiều lợi ích cho cả chính quyền địa phương và người dân, cụ thể:

- Bảo đảm người dân trong các cộng đồng hiểu một cách đầy đủ bản chất của những công việc

chung của chính quyền như lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, lập và thực hiện các dự án đầu tư công trình công cộng và những tác động và lợi ích có thể thu được từ những việc đó;

- Cho phép chính quyền địa phương nhận thấy và thể hiện được những nhu cầu chính đáng của cộng đồng ngay từ đầu và giúp chính quyền xác định được các hoạt động cần thiết trên cơ sở tận dụng tối đa các nguồn lực sẵn có;

- Bảo đảm tính đúng đắn của các quyết định do chính quyền ban hành thông qua việc kết hợp chặt chẽ kiến thức cộng đồng địa phương, những quan điểm và quan tâm của người dân trong quá trình xây dựng và ra quyết định;

- Thúc đẩy sự tin tưởng của cộng đồng trong việc quản lý mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội thông qua việc bảo đảm cho người dân tham gia thảo luận minh bạch và cởi mở các vấn đề chung của địa phương, từ đó nâng cao được tinh thần trách nhiệm và phát huy được tinh thần dân chủ của nhân dân địa phương đối với sự phát triển của địa phương;

- Bảo đảm việc thực hiện các nhiệm vụ, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và vận hành một cách hiệu quả các dự án đầu tư công trong một môi trường cộng đồng địa phương ủng hộ, không chỉ cho những hoạt động hiện tại mà còn duy trì sự phát triển trong tương lai.

3. Nguyên tắc thực hiện tham vấn cộng đồng

Để phát huy thực sự tác dụng của việc tham vấn cộng đồng, trong quá trình thực hiện cần tuân thủ các nguyên tắc sau đây:

- Cộng đồng luôn cùng tham gia và chia sẻ: Người dân vừa là đối tượng tác động, vừa là chủ thể để giải quyết các vấn đề kinh tế - xã hội ở địa phương, do vậy người dân phải là đối tượng chủ yếu được cung cấp thông tin và tham gia chia sẻ các sáng kiến trong lập kế hoạch, thực hiện, theo dõi và đánh giá các hoạt động đã lên kế hoạch.

- Bình đẳng trong tham gia: Mọi tổ chức chính trị - xã hội, cá nhân hay nhóm người, nam hay nữ đều có quyền bình đẳng trong tham gia vì phát triển cộng đồng nói chung. Tất cả các ý kiến đưa ra đều quan trọng như nhau, không phân biệt địa vị, giới tính, nghề nghiệp, tuổi tác, v.v..

- Các thông tin số liệu mang tính cảm quan: Để giúp người dân dễ dàng trao đổi và vượt qua các e ngại thì các thông tin số liệu mà người dân đưa ra không nên yêu cầu là phải tuyệt đối chính xác, chủ yếu là theo cảm quan của họ giúp để so sánh, để mọi người thấy được bản chất hay nguyên nhân của vấn đề.

- Mềm dẻo, linh hoạt: Để lựa chọn hình thức tham vấn phù hợp với từng nhóm đối tượng, cần thiết phải linh hoạt trong việc thay đổi chủ đề một cách hợp lý, thay đổi phương pháp cũng như kết

hợp hay áp dụng xen kẽ nhau và không nhất thiết phải theo một trình tự bắt buộc.

4. Những yêu cầu đối với quá trình tham vấn cộng đồng

Quá trình tham vấn cần đáp ứng đầy đủ các yêu cầu dưới đây:

- Thông tin đầy đủ, rõ ràng và đúng thời điểm cho người dân;
- Khuyến khích sự thảo luận có hiểu biết và bình đẳng;
- Tiếp nhận kịp thời những yêu cầu và những phàn nàn của người dân;
- Cung cấp sự trợ giúp thực sự để người dân và các nhóm tham gia vào quá trình tham vấn;
- Bảo đảm cuộc tham vấn và thông tin dễ tiếp cận đối với tất cả mọi người;
- Cung cấp thông tin phản hồi định kỳ cho cộng đồng;
- Thúc đẩy những trao đổi hoà giải, nêu các quan điểm, ý kiến và sự quan tâm.

II. QUY TRÌNH THAM VẤN CỘNG ĐỒNG

Quy trình tham vấn gồm hai giai đoạn hoặc hai bước: lập kế hoạch tham vấn và tổ chức thực hiện tham vấn.

1. Lập kế hoạch tham vấn

Lập kế hoạch tốt là điều kiện sống còn đối với

một cuộc tham vấn cộng đồng hiệu quả. Các mục tiêu cần được xác định rõ ràng, cụ thể, có thể đạt được và thực tế.

Khi lập kế hoạch, nhà quản lý cần xác định rõ ràng, cụ thể các nội dung sau:

- Xác định mục đích tham vấn: cung cấp thông tin, thu thập thông tin, trao đổi hay đạt được sự đồng thuận về toàn bộ hay từng phần về một sáng kiến;

- Xác định vấn đề: vấn đề đơn hay vấn đề chung;

- Xác định đối tượng tham vấn: những người có lợi ích hay những người đại diện của những người có lợi ích;

- Xác định quy mô tham vấn: số lượng người tham gia/cuộc tham vấn;

- Xác định lịch sử các tham vấn trước đây;

- Xác định quá trình tham vấn: tham vấn đối lập hay tham vấn đồng thuận;

- Lựa chọn phương pháp tham vấn: điều tra, khảo sát, điện thoại, thư điện tử, truyền thông, phát thanh, họp dân;

- Xác định nguồn lực: thời gian, tài chính, nhân sự và các nguồn lực khác.

2. Thực hiện tham vấn

Quá trình thực hiện tham vấn trải qua 4 giai đoạn. Hiệu lực của các giai đoạn sau phụ thuộc vào việc tiến hành các giai đoạn trước đó một cách

cẩn thận.

2.1. Thiết lập các mối quan hệ

Nhiệm vụ đầu tiên là thiết lập một mối quan hệ đầy đủ với các nhóm lợi ích khác nhau. Để đạt hiệu lực lớn nhất, nhà quản lý cần lưu ý:

Thứ nhất, nhà quản lý cần có những quan hệ cá nhân cởi mở và khăng khít với những người tham gia, vì những quan hệ như thế sẽ cho phép nhà quản lý nói những điều cần nói mà không gây hại đến mối quan hệ.

Thứ hai, nếu không có sự đồng thuận về vai trò của nhà quản lý và những người tham gia, thì sự hiểu lầm rất có thể phát sinh. Do đó, vai trò của nhà quản lý là tạo ra và duy trì mối quan hệ với tất cả những người có lợi ích và quản lý được quá trình tham vấn. Nhà quản lý cũng có thể đồng quản lý quá trình với những người tham gia với tư cách là những người đồng tạo thuận lợi. Còn nhiệm vụ sau đó là trách nhiệm của những người có lợi ích.

2.2. Xác định cơ cấu tham gia

Nhiệm vụ ở đây là xác định cơ cấu tham gia tham vấn trong số những thành viên của dân cư mục tiêu được tham gia.

- Xác định những người có lợi ích

Nhà quản lý thực hiện nhiệm vụ này bằng cách:

+ Hỏi những người cung cấp thông tin có kiến thức,

+ Phỏng vấn những người có lợi ích đã biết từ trước,

+ Liên hệ thông qua những người khác.

Đồng thời, nhà quản lý bắt đầu tìm hiểu về lịch sử trước đây và xác định những vấn đề quan trọng nhất.

- Xác định cơ cấu tham gia tham vấn

Xác định số lượng nhóm lợi ích nhỏ nhất tham gia nhưng không làm mất đi những quan điểm quan trọng. Sau đó thiết lập cơ chế (ủy ban hay nhóm công tác) tiếp cận các quan điểm của họ và liên lạc với họ.

Thông thường có các cơ cấu phổ biến sau:

- Cơ cấu thứ nhất là cơ cấu điều khiển việc ra quyết định, luôn luôn là cơ quan nhà nước có thẩm quyền;

- Cơ cấu thứ hai là cơ cấu bao gồm những người có lợi ích trực tiếp, luôn luôn là những người có lợi ích địa phương;

- Cơ cấu thứ ba là đại diện các nhóm lợi ích khác.

2.3. Thực hiện tham vấn: tổ chức thực hiện hoạt động tham vấn nhằm đạt mục tiêu đã đặt ra.

III. NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN XEM XÉT KHI THAM VẤN CỘNG ĐỒNG

Trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện tham vấn cộng đồng, nhà quản lý (hoặc thúc đẩy viên) cần xem xét những vấn đề quan trọng dưới đây:

1. Mục đích tham vấn

Một trong những vấn đề quan trọng là mục đích tham vấn, nó hạn chế lựa chọn của nhà quản lý về đối tượng tham vấn và quá trình tham vấn thích hợp.

Dưới đây là một số mục đích có thể có:

- Cung cấp thông tin cho cộng đồng: Khi mục đích chính là cung cấp thông tin, thì công cụ thích hợp nên sử dụng là phương tiện thông tin đại chúng. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng nếu việc cung cấp thông tin không đáp ứng được những kỳ vọng của người dân thì có thể gây ra sự không hài lòng và mâu thuẫn trong cộng chúng.

- Thu thập thông tin phục vụ cho việc ra quyết định của chính quyền: Đôi khi mục đích chỉ là để thu thập thông tin. Nếu chỉ có vậy thì sử dụng phương pháp đánh giá mẫu lựa chọn là đủ. Nói chung, mẫu đa dạng tối đa có thể cho kết quả tốt nhất, nhưng sẽ mất nhiều công sức để thu thập được đủ nhiều quan điểm khác nhau - nó cung cấp cho nhà quản lý thông tin tốt hơn với chi phí về tiền bạc và công sức lớn hơn so với mẫu ngẫu nhiên.

- Trao đổi thông tin: Trong những trường

hợp khác, nhà quản lý có thể muốn có sự trao đổi thông tin, thì sự lựa chọn tốt là kết hợp các phương pháp trên. Tuy nhiên, cách này cung cấp ít cơ hội cho những người tham gia hiểu về quan điểm của nhau. Nhưng nó sẽ hữu dụng để đạt được sự đồng thuận giữa các nhóm tham gia khác nhau.

- Đạt được sự đồng thuận hoặc đồng ý từng phần về một sáng kiến được đề xuất: Một mục đích tham vọng hơn là những người tham gia khác nhau đạt được sự đồng thuận hoặc đồng ý từng phần. Điều này chỉ có thể xảy ra khi mỗi bên tham gia được thông tin về quan điểm của bên kia. Sự đồng thuận có thể đòi hỏi ít nhất là một số người tham gia thay đổi quan điểm của họ. Điều này có thể xảy ra trong các cuộc họp trực diện trong một bầu không khí thông cảm và hiểu biết. Người dân có cơ hội tốt hơn để hiểu quan điểm trái ngược khi họ có thể nghe về nó một cách trực tiếp.

2. Vấn đề tham vấn

Vấn đề tham vấn cũng có ảnh hưởng quan trọng. Nói chung, tham vấn một vấn đề đơn có khả năng tạo ra cảm xúc mạnh mẽ và các quan hệ đối kháng hơn một vấn đề chung.

- Vấn đề đơn: là vấn đề chỉ liên quan đến một khía cạnh của đời sống cộng đồng được đưa ra. Tham vấn một vấn đề đơn là tham vấn tập trung vào một khía cạnh của đời sống cộng đồng, ví dụ

những thay đổi về giống cây trồng, hoặc phát triển thương mại hoặc nhà ở,... Vì một vấn đề đơn có ít mục tiêu nên khó có cơ hội để hầu hết những người dân có thể đồng ý, do đó tham vấn một vấn đề đơn khó khăn hơn. Nó đòi hỏi cẩn trọng hơn trong việc lập và thực hiện kế hoạch tham vấn. Các cuộc họp nhỏ thường áp dụng hiệu quả cho tham vấn cộng đồng về một vấn đề đơn.

- Vấn đề chung: là những vấn đề không xác định hoặc các mục đích chung hơn (ví dụ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương). Do vấn đề chung có rất nhiều mục tiêu để người dân lựa chọn, nên dễ dàng tránh được sự phản đối và các quan hệ đối lập. Thông thường, người dân sẽ đặt sang bên cạnh những khác biệt của họ khi nhà quản lý cho phép họ xác định những tầm nhìn chung. Các cuộc họp lớn thường có hiệu quả nếu chúng được cơ cấu tốt và được tổ chức một cách chu đáo để thu hút nhóm những người có lợi ích tham gia.

Điều quan trọng là cẩn trọng trong việc thông tin cho những người tham gia về mục đích và quá trình thực hiện.

3. Lịch sử các tham vấn trước đây

Một trong những tác động quan trọng nhất lên thái độ cộng đồng là kinh nghiệm trước đó. Đôi khi, người dân miễn cưỡng tham gia vào quá trình tham vấn lần thứ hai, bởi vì họ cho rằng họ đã

được tham vấn rồi. Trong mọi trường hợp, kiến thức của người dân về các quá trình tham vấn và các kết quả của chúng dựa trên cơ sở kinh nghiệm trước đó. Điều này thường là đúng, thậm chí ngay cả khi quá trình trước không thành công hoặc không thoả mãn. Do đó, khi lập kế hoạch tham vấn, nhà quản lý cần kiểm tra một cách cẩn thận lịch sử tham vấn trước đây trước khi tiến hành một quá trình tham vấn.

- Tham vấn trước và phong cách của nó: Người dân kỳ vọng các quá trình tham vấn đối lập được sử dụng. Nếu kỳ vọng này đã được khẳng định bởi phong cách tham vấn đã được chấp nhận trước đây, thì phong cách tham vấn đồng thuận sẽ đòi hỏi thận trọng và nỗ lực hơn khi lập kế hoạch và tiến hành tham vấn. Nhà quản lý sẽ phải mất nhiều thời gian tiếp xúc với người dân hơn và phải quan tâm hơn đến việc xây dựng mối quan hệ tin tưởng và cởi mở. Điều này đặc biệt quan trọng khi tham vấn trước đây đã làm mất tin tưởng của người dân.

- Người dân đã tiếp cận và có tác động gì: Số lượng người dân tham gia vào các tham vấn trước đây càng lớn thì càng dễ dàng thu hút họ tham gia vào các tham vấn đại diện (thiểu số có tiếng nói và thường là đối lập). Vì vậy, nhà quản lý cần sử dụng các phương pháp chuyên sâu để nhận được các quan điểm của toàn bộ cộng đồng. Hơn nữa, nhà quản lý cần xây dựng lòng tin của người dân thông qua việc gặp gỡ những người hàng xóm và

những gia đình mà hầu như chắc chắn cần thu hút họ tham gia đầy đủ.

- Sự phân cực, các suy đoán, lòng tin trong các mối quan hệ: Nhiều quá trình tham vấn thực sự hình thành các quan điểm trái ngược nhau. Do vậy nhà quản lý khó thiết lập được mối quan hệ tốt với các nhóm lợi ích khác nhau. Việc tiếp cận một trong số họ có thể làm nhà quản lý bị chỉ trích trong con mắt của những nhóm người khác.

Những suy đoán của người dân về những ý định của nhà quản lý và sự tin cậy đối với nhà quản lý cũng sẽ tùy thuộc vào kinh nghiệm trước đây của họ.

4. Phong cách tham vấn

Khi nhà quản lý mong muốn có được sự đồng thuận giữa các nhóm lợi ích khác nhau, thì việc lựa chọn phong cách tham vấn có ảnh hưởng sâu rộng. Vì vậy, khi lập kế hoạch tham vấn nhà quản lý cần trả lời những câu hỏi dưới đây:

Ai là người có lợi ích?

Bao nhiêu người trong họ sẽ tham gia?

Sự tham gia của họ sẽ có ý nghĩa như thế nào?

Những quá trình nào nhà quản lý sẽ sử dụng để tạo ra sự đồng thuận?

Các quá trình đó sẽ là quá trình đồng thuận hay đối lập?

Thực tiễn cho thấy, quá trình tham vấn thu

hút được càng nhiều người có lợi ích tham gia thì càng khả thi. Đồng thời, quá trình đồng thuận và giao tiếp trực diện sẽ tạo ra sự tin cậy, hiểu biết và đồng thuận.

Phong cách tham vấn thích hợp là phong cách mà:

- Cung cấp sự tiếp cận tối đa,
- Thông qua các nhóm trực diện hỗn hợp,
- Hướng tới quyền ra quyết định thực sự,
- Sử dụng các quá trình không đối lập.

Tuy nhiên, tùy thuộc vào những hoàn cảnh cụ thể và sự ưu tiên của mình nhà quản lý có thể chọn các phương pháp tiếp cận khác nhau.

5. Đối tượng tham vấn

Những “người đại diện” và những người có đóng góp nhất định vào các quyết định hình thành nên nhóm dân số cần được tham vấn. Những người đại diện có thể chia thành hai loại là những người đại diện trực tiếp bị ảnh hưởng ngay lập tức và trực tiếp, và những người đại diện gián tiếp có lợi ích ít trực tiếp và ít ngay lập tức. Những người đại diện này lại có thể chia thành những người đại diện trong địa phương và những người đại diện ngoài địa phương.

- Những người đại diện địa phương: là những người dân cư trú trong cộng đồng thuộc phạm vi tham vấn được thực hiện. Họ là những người đại

diện trực tiếp, luôn bị ảnh hưởng trực tiếp bởi các quyết định, và mong muốn được tham gia. Họ cũng luôn luôn là những người đại diện phát biểu hoặc yêu cầu được phát biểu.

Nếu cuộc tham vấn có nhiều vấn đề cần giải quyết, thì nhà quản lý cần xác định lại những người đại diện địa phương phù hợp cho từng quyết định trong một quá trình tham vấn. Theo cách này, những người gần như bị ảnh hưởng trực tiếp được tham gia đầy đủ hơn.

- Những người có lợi ích ngoài địa phương: là những người không cư trú ở địa phương nhưng có một số đóng góp trực tiếp vào vấn đề. Tùy theo từng trường hợp cụ thể, nhà quản lý có thể mời họ tham gia tham vấn. Nói chung, nhà quản lý cần thu hút những người có lợi ích địa phương vào sự tương tác trực diện với những người có lợi ích ngoài địa phương. Trong thực tế, điều này có thể là cách duy nhất để bảo đảm rằng các lợi ích của người ngoài địa phương trong một chừng mực nào đó được tính tới.

- Các chuyên gia: là những người có kinh nghiệm kỹ thuật hoặc chuyên môn về các lĩnh vực phù hợp. Một số chuyên gia được tham gia với tư cách là người có lợi ích địa phương. Ví dụ các công chức chuyên môn cấp xã.

- Những người có lợi ích được bảo đảm khác: Quan trọng nhất là những người đứng đầu các tổ chức chính trị - xã hội, họ là các nhà hoạt động

cộng đồng. Họ là những người có đóng góp giá trị nếu họ được mời tham gia, bởi vì họ thường có những thông tin tốt, có kỹ năng tổ chức tốt và có hiểu biết tuyệt vời về các mạng lưới cộng đồng. Tuy nhiên, nhà quản lý cần xác định thời điểm thiết lập các mối quan hệ với họ.

6. Quy mô tham gia

Việc xác định bao nhiêu người có lợi ích được tham gia phụ thuộc vào nhà quản lý mong muốn đạt được sự tham vấn với toàn thể dân số cộng đồng hay chỉ hạn chế vào một số lượng nhỏ hơn những người đại diện cho cộng đồng.

- **Trực tiếp:** là hình thức mà những người có lợi ích được tham gia trực tiếp vào quá trình tham vấn.

Nói chung, càng nhiều người có lợi ích tham gia vào thảo luận trực diện thì càng tăng khả năng xem xét được tất cả các quan điểm.

Hình thức này cho phép từng người nói lên quan điểm của mình, trong khi vẫn khuyến khích đưa vào xem xét những mong muốn của tất cả những người có lợi ích.

- **Đại diện:** những người đại diện được lựa chọn từ những người có lợi ích để đại diện cho cử tri của họ ra các quyết định hoặc cung cấp thông tin.

Đây là hình thức phổ biến nhưng nó có thể làm cho sự đồng thuận khó đạt được. Những người “đại diện” cho khu vực cử tri thường cảm thấy ít

tự do trong việc thay đổi ý kiến của mình khi có những bằng chứng hoặc thông tin mới. Hình thức đại diện cũng giúp những người đại diện dần dần tiếp xúc gần gũi với cử tri của mình. Điều này cũng rất có lợi cho chính quyền cấp xã.

Hình thức đại diện là phổ biến bởi vì chính quyền luôn bị hạn chế về thời gian và các nguồn lực khác. Tuy nhiên, để cải thiện hiệu quả của hình thức này, nhà quản lý cần áp dụng các giải pháp dưới đây:

- + Thu hút sự tham gia của những người đủ tiêu biểu cho toàn bộ dân số (gọi là cộng đồng thu nhỏ).

- + Kiểm tra để bảo đảm rằng tất cả những lợi ích được tính đến, đặc biệt khi nhóm tiêu biểu là nhỏ.

- + Tránh lựa chọn những người có kỹ năng nói kém và không quan tâm đến sự đồng thuận.

- + Khuyến khích những người đại diện sẽ tham gia vào toàn bộ các hoạt động của tham vấn, chú không chỉ là những người phát ngôn quan điểm.

- + Trong trường hợp cần thiết, nhà quản lý trình bày tất cả các ý kiến để bảo đảm những người tham gia được thông tin đầy đủ về quan điểm của toàn thể cộng đồng.

- + Quan tâm nhiều hơn vào việc thiết lập các mối quan hệ tốt và các quá trình giải quyết vấn đề tốt.

- + Sử dụng phương tiện truyền thông để bảo đảm người dân trong cộng đồng được thông tin tốt.

7. Quá trình tham vấn

Quá trình tham vấn gồm quá trình đối lập và quá trình không đối lập. Như đã đề cập ở phần trước, người dân tham gia vào cuộc tham vấn kỳ vọng rằng các quá trình đối lập sẽ được sử dụng. Tuy nhiên, nhà quản lý vẫn có thể sử dụng quá trình đồng thuận. Nếu mục đích của nhà quản lý là đáp ứng những nhu cầu của càng nhiều người có lợi ích càng tốt, thì nên sử dụng quá trình đối lập.

- Quá trình đối lập: là quá trình tham vấn mà những người tham gia được khuyến khích hoặc cho phép bênh vực những lợi ích của chính họ.

Các quá trình đối lập có xu hướng tạo ra sự đối lập và phân cực. Hơn nữa, các quá trình tham vấn này khó đạt được những thông tin có giá trị, bởi vì người ta nói cái gì có lợi nhất cho mục đích của họ thay vì nói sự thật.

Khi sử dụng quá trình đối lập, nhà quản lý cố gắng đạt được sự đồng thuận của những người có lợi ích trước khi trình bày các vấn đề. Sau đó, họ có thể chấp nhận quyết định ngay cả khi họ không đồng ý với nó.

- Quá trình đồng thuận: là quá trình tham vấn mà người tham gia được khuyến khích cố gắng hành động vì lợi ích của toàn thể cộng đồng.

Có hai hình thức quá trình tham vấn đồng thuận:

+ Quá trình đồng thuận tập trung vào những

vấn đề mà người dân đồng ý.

Nếu tham vấn về đa vấn đề và những vấn đề quan trọng nhất không bao gồm những bất đồng chính yếu, thì quá trình đồng thuận sẽ thực hiện có hiệu quả. Nếu các điều kiện trên được đáp ứng thì tham vấn đạt được sự đồng thuận hoàn toàn.

+ Quá trình biện chứng tạo ra sự đồng ý ngoài sự bất đồng.

Các quá trình biện chứng được đặc trưng bởi sự tranh luận như diễn ra trong các quá trình đối lập, nhưng những người tham gia cố gắng sử dụng tranh luận để đạt được sự đồng thuận về những điều tốt nhất cho tất cả. Các quá trình biện chứng này không vì mục đích tích lũy kinh nghiệm. Chúng yêu cầu số lượng người tham gia nhỏ hơn, thận trọng hơn trong thiết kế và thuận lợi về kỹ năng hơn các quá trình đồng thuận hoặc đối lập.

IV. CÁC PHƯƠNG PHÁP TIẾN HÀNH THAM VẤN CỘNG ĐỒNG

1. Phương pháp động não

1.1. Khái niệm

Động não là một kỹ thuật hội ý hay thảo luận giúp một nhóm người hoặc nhiều người nảy sinh ý tưởng để tìm ra lời giải cho vấn đề đặc trưng bằng cách thu thập tất cả ý kiến cá nhân của từng người trong nhóm nảy sinh trong cùng một thời

gian sao cho các ý kiến đó không bị cản trở bởi sự chi phối của người hướng dẫn hay của người khác trong nhóm.

1.2. Mục đích

Mục đích của phương pháp này là nhằm huy động được sự đóng góp về tư duy của mỗi cá nhân các thành viên trong nhóm thảo luận, thông qua việc đóng góp ý kiến trong việc xác định các vấn đề của địa phương, cũng như các sáng kiến về giải pháp cho các vấn đề đó. Các ý kiến này được đưa ra một cách độc lập, sáng tạo, khách quan và không bị ảnh hưởng bởi ý kiến của các thành viên khác trong nhóm.

1.3. Các bước tiến hành

Bước 1: Lựa chọn người hướng dẫn thảo luận

Trước hết trong nhóm cần lựa chọn một người hướng dẫn (để điều khiển cuộc họp hay tham vấn) và một người thư ký để ghi lại (biên bản) tất cả ý kiến, ý tưởng của các thành viên tham dự.

Bước 2: Thiết lập các “quy tắc”

Các quy tắc cho buổi động não cần được phổ biến trước khi tiến hành động não và phải bảo đảm rằng mọi người tham gia đều hiểu và nhất trí. Các nguyên tắc này bao gồm:

- Người hướng dẫn có nhiệm vụ điều khiển buổi thảo luận;

- Không một thành viên nào có quyền đòi hỏi hoặc cản trở, đánh giá, phê bình hay thêm bớt vào ý kiến, ý tưởng vừa được nêu ra, hoặc tự giải đáp ý kiến của thành viên khác;

- Không có ý kiến, câu trả lời nào là sai;

- Tất cả các ý kiến, câu trả lời cũng như các ý, các cụm từ (ngoại trừ nó đã được lập lại) đều sẽ được thu thập ghi chép lại đầy đủ (cách ghi có thể tóm gọn trong một chữ hay một câu cho mỗi ý riêng rẽ).

Bước 3: Nêu vấn đề

Người hướng dẫn nêu lên vấn đề hay chủ đề sẽ được động não và phải làm cho mọi thành viên hiểu thấu đáo về chủ đề sẽ được thảo luận.

Bước 4: Bắt đầu động não

Người hướng dẫn chỉ định hay khuyến khích các thành viên chia sẻ ý kiến đóng góp (kể cả những ý tưởng rời rạc). Người thư ký có nhiệm vụ phải ghi chép đầy đủ tất cả các ý kiến, đồng thời công bố cho mọi người thấy (bằng cách viết lên bảng chẳng hạn). Bước này sẽ kết thúc khi không còn một ý kiến nào nữa.

Bước 5: Tóm lược lại tất cả các ý kiến và đánh giá

- Tìm những câu, ý trùng lặp hay tương tự để thu gọn lại;

- Gom các ý kiến có sự tương tự hay tương đồng;

- Loại bỏ những ý kiến hoàn toàn không thích hợp với chủ đề thảo luận;

- Sau khi đã lập được danh mục các ý kiến, tiến hành thảo luận sâu thêm về những ý kiến chung.

2. Phương pháp thảo luận nhóm

2.1. Khái niệm

Là một phương pháp huy động sự tham gia đóng góp ý kiến của một nhóm người nhằm phân tích và tìm kiếm sự đồng thuận của những người tham gia về một chủ đề hay vấn đề cụ thể nào đó.

2.2. Mục đích

Thảo luận nhóm là một trong những phương pháp tham vấn quan trọng nhất để huy động sự tham gia của cộng đồng với mục đích tạo điều kiện cho người dân với các trình độ khác nhau đều có thể tham gia và đưa ra ý kiến của mình về các vấn đề kinh tế - xã hội ở địa phương. Thảo luận nhóm có thể được áp dụng để thu thập tất cả các thông tin, phân tích thông tin và tham khảo ý kiến cộng đồng về những vấn đề đã được thống nhất. Phương pháp này rất phù hợp trong các trường hợp cần tập hợp ý kiến của cộng đồng khi đánh giá thực trạng hoặc đưa ra các thông tin có tính chất phân tích, đánh giá và các đề xuất.

2.3. Các bước tiến hành

Bước 1: Chuẩn bị

- Lựa chọn các thành viên tham gia: Các thành viên được lựa chọn có cùng hoàn cảnh kinh tế - xã hội hoặc có cùng hiểu biết cơ bản liên quan đến vấn đề. Trong khi lựa chọn, cũng cần

phải chú ý đến vấn đề tuổi và giới để thuận tiện cho việc thảo luận tự do. Nếu cần thông tin về một chủ đề từ các nhóm người tham gia thảo luận khác nhau, trên cơ sở những nhận thức khác nhau về vấn đề đó, nên tổ chức thảo luận cho từng nhóm riêng (ví dụ: nhóm phụ nữ, nhóm thanh niên, nhóm nông dân, v.v.).

- Chuẩn bị về hình thức: Khuyến khích việc trao đổi thông tin và tranh luận trong cuộc thảo luận nhóm bằng mọi cách có thể. Nên sắp xếp chỗ ngồi (đứng) thành vòng tròn để các thành viên tham gia thảo luận có thể nhìn thấy nhau trong quá trình thảo luận. Cố gắng tổ chức buổi thảo luận nhóm trọng tâm ở địa điểm thích hợp để các thành viên có thể tự do phát biểu ý kiến của mình.

- Chuẩn bị hướng dẫn thảo luận: Người hướng dẫn (cán bộ, công chức cấp xã, trưởng thôn) phải viết danh mục các chủ đề được thảo luận. Các chủ đề này có thể được viết dưới dạng những câu hỏi mở. Các hướng dẫn thảo luận cho các nhóm đối tượng khác nhau về cùng một chủ đề có thể khác nhau chút ít. Sự khác nhau phụ thuộc vào kiến thức, thái độ và việc họ tìm hiểu vấn đề đó như thế nào.

Bước 2: Tiến hành thảo luận

Người hướng dẫn tiến hành dẫn dắt quá trình thảo luận, trong khi đó người thư ký ghi chép lại toàn bộ ý kiến của những người tham gia thảo luận. Vai trò của người hướng dẫn là khuyến

khích mọi người tham gia đóng góp ý kiến và hỗ trợ cuộc thảo luận, làm cho những thành viên tham gia thảo luận phát biểu ý kiến thật của họ về vấn đề nêu ra.

- Giới thiệu buổi thảo luận nhóm: Người hướng dẫn giới thiệu tên các thành viên hoặc để họ tự giới thiệu, tạo không khí thoải mái cho các thành viên, giải thích mục đích của cuộc thảo luận nhóm, loại thông tin cần thiết và việc thông tin thu được từ thảo luận nhóm sẽ được sử dụng như thế nào.

- Khuyến khích thảo luận và lôi kéo sự tham gia: Bằng sự nhiệt tình, sinh động, hài hước và bày tỏ sự quan tâm của mình về các ý kiến của cả nhóm, người hướng dẫn đưa ra các câu hỏi và khuyến khích càng nhiều thành viên trình bày ý kiến càng tốt. Người hướng dẫn cần có phản ứng trung lập với cả sự đáp ứng lại bằng lời hoặc cử chỉ của các thành viên tham gia thảo luận nhóm. Cần tránh tình trạng người hướng dẫn chỉ đặt câu hỏi và người tham gia chỉ trả lời.

- Điều khiển tiến độ cuộc thảo luận, nhưng không làm gián đoạn: Người hướng dẫn chú ý lắng nghe và chuyển cuộc thảo luận từ chủ đề này sang chủ đề khác; khéo léo phân bổ thời gian cho các chủ đề khác nhau để duy trì sự hứng thú. Nếu các thành viên tự ý chuyển từ chủ đề này sang chủ đề khác, cứ để cuộc thảo luận tiếp tục trong một thời gian vì có thể sẽ có thêm những thông tin bổ ích,

sau đó tóm tắt những điểm đã được nêu và hướng cuộc thảo luận đi đúng hướng.

- Tóm tắt ý kiến, kiểm tra sự nhất trí và cảm ơn các thành viên: Người hướng dẫn tóm tắt các vấn đề chính đã được thảo luận, xem tất cả mọi người có đồng ý không và hỏi xem còn ai có ý kiến bình luận thêm. Cảm ơn các thành viên và cho họ biết các ý kiến của họ rất có giá trị và sẽ được sử dụng để lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, lập dự án đầu tư công hoặc để giải quyết các vấn đề.

V. KỸ NĂNG THÚC ĐẨY SỰ THAM GIA

Thúc đẩy là một kỹ năng hướng dẫn thảo luận để nhóm làm việc có thể đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất. Kỹ năng này rất hữu ích cho các cuộc tham vấn ở thôn, bản hoặc các khóa tập huấn. Việc áp dụng kỹ năng này nhằm thực hiện nguyên tắc: người lớn học tốt nhất qua kinh nghiệm bản thân và qua thảo luận kinh nghiệm của chính mình.

Để thúc đẩy tốt các hoạt động có sự tham gia, người hướng dẫn phải thực hiện tốt các kỹ năng sau đây:

1. Kỹ năng điều hành nhóm thảo luận

- Làm rõ mục tiêu, nhiệm vụ của nhóm là gì;
- Triệt để lôi kéo sự tham gia của các thành

viên trong nhóm, khuyến khích sự tham gia của các thành viên “yếu thế”, đặc biệt là phụ nữ;

- Ghi nhận ý kiến đóng góp từ các thành viên và giúp họ sắp xếp lại ý tưởng;

- Hòa giải những tình huống mâu thuẫn;

- Sử dụng các công cụ khác nhau để trực quan hóa;

- Giúp đỡ nhóm đưa ra quyết định chung và xác nhận các kết quả thảo luận.

2. Kỹ năng giao tiếp

- Đặt câu hỏi để thu thập thông tin, làm sáng tỏ ý kiến và những vấn đề được nêu ra, khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên. Ưu tiên sử dụng các câu hỏi có tính gợi mở (Như thế nào? Tại sao? Khi nào? Điều gì? v.v.), tạo điều kiện cho các thành viên phát triển ý tưởng khi trả lời;

- Sử dụng các câu hỏi khuyến khích tư duy phân tích của người tham gia (Điểm mạnh, điểm yếu là gì? Kết luận là gì? v.v.);

- Sử dụng câu hỏi thăm dò;

- Chăm chú lắng nghe, có cử chỉ động viên và khuyến khích người tham gia nói, v.v.;

- Phản hồi ý kiến phát biểu, đồng thời mời các thành viên khác phản hồi ý kiến.

3. Kỹ năng chia sẻ kiến thức với người tham gia

- Lấy ví dụ minh họa hoặc trình diễn thực tế;

- Chuẩn bị tài liệu và các dụng cụ hỗ trợ;

- Thảo luận với người tham gia làm thế nào để vận dụng những kiến thức và kỹ năng chuyên môn;
- Thái độ cá nhân;
- Bày tỏ sự hòa đồng và đồng cảm;
- Chứng tỏ sự nhiệt tình và cam kết trong công việc để các thành viên hứng thú với buổi làm việc;
- Chăm chú lắng nghe kinh nghiệm và nhu cầu của mọi thành viên;
- Quan tâm và tôn trọng kinh nghiệm của người tham gia;
- Tạo sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau, khuyến khích mọi thành viên tôn trọng nhận xét của mỗi người, đặc biệt là của nhóm người “yếu thế”.

4. Kỹ năng thúc đẩy giới

Để thu hút được sự tham gia đầy đủ của phụ nữ trong các cuộc tham vấn cộng đồng trực diện (họp thôn, bản), phương châm cơ bản là nhà quản lý phải làm thay đổi quan niệm của phụ nữ là: *“Tôi đã muốn làm... nhưng không làm được vì tôi là phụ nữ”*. Đồng thời, nhà quản lý thực hiện tốt các công việc dưới đây:

- Chuẩn bị sắp xếp chỗ ngồi: mọi người đều nhìn thấy nhau, đặc biệt sắp xếp cho *phụ nữ* ngồi ở chỗ thuận tiện nhất, thuận lợi cho họ đưa ra ý kiến.
- Nhấn mạnh *“Những vấn đề chúng ta thảo luận hôm nay là căn cứ để hỗ trợ đời sống của gia*

đình chúng ta trong tương lai”.

- Kỹ năng quan sát rất quan trọng trong việc điều hành thúc đẩy sự tham gia của *phụ nữ*, nếu thấy sự rụt rè của phụ nữ trong thảo luận không đưa ra ý kiến, cần hạn chế nam giới nói bằng cách chỉ định, thúc đẩy viên (nhà quản lý) có thể nói “Cảm ơn ý kiến đóng góp của anh, ý kiến của chị A thế nào?”, “Chị B có thể cho biết quan điểm của chị về ý kiến của anh A vừa nói?”.

Lưu ý, nhà quản lý luôn luôn cảm ơn trước hoặc sau mỗi ý kiến đóng góp của tất cả mọi người.

- Có thể nhờ một hoặc nhiều người phụ nữ trong cuộc thảo luận tóm tắt lại những gì mà nhóm vừa thảo luận (mỗi người một ý).

- Luôn luôn nhấn mạnh đến những ý kiến do phụ nữ đề xuất.

- Trong trường hợp phụ nữ e ngại phát biểu, thì phát giấy để họ viết ra ý kiến hoặc câu hỏi của họ và thúc đẩy viên thay họ đọc lên những ý kiến đó.

VI. CÁC KỸ THUẬT XÁC ĐỊNH THỨ TỰ ƯU TIÊN

1. Kỹ thuật cho điểm ưu tiên

Trong quá trình thảo luận, nhiều khi người điều hành phải sử dụng công cụ cho điểm để xác định các ưu tiên (vấn đề, mục tiêu, giải pháp). Thông thường người ta có thể xác định các ưu tiên

bằng biện pháp truyền thống là biểu quyết (giơ tay) hoặc bỏ phiếu kín. Tuy nhiên, hai phương pháp truyền thống này được xem là không thực sự phù hợp trong phương pháp lập kế hoạch có sự tham gia, vì hoặc là không bảo đảm tính khách quan của các ý kiến tham gia (biểu quyết), hoặc quá phức tạp trong việc triển khai (bỏ phiếu kín).

Để khắc phục những hạn chế của hai biện pháp trên, người điều hành nên sử dụng công cụ cho điểm ưu tiên đơn giản (dùng các dụng cụ sẵn có, chọn ưu tiên trực tiếp trên một danh mục các vấn đề, mục tiêu, giải pháp có sẵn).

Các bước thực hiện cho điểm ưu tiên:

Bước 1: Liệt kê danh mục các vấn đề, mục tiêu, giải pháp cần lựa chọn ưu tiên. Ví dụ, có danh mục 5 vấn đề như: thiếu nước sinh hoạt, thiếu nước trồng trọt, thiếu điện sinh hoạt, không có nơi sinh hoạt cộng đồng, đường liên thôn xuống cấp.

Bước 2: Phổ biến cách thức cho điểm ưu tiên (số lượng quyền được ưu tiên của mỗi thành viên). Ví dụ, trong 5 vấn đề trên, chỉ được phép chọn 3 vấn đề để giải quyết trước (do thiếu nguồn lực mà không thể giải quyết cả 5 vấn đề), thì số lượng quyền ưu tiên của mỗi thành viên tham gia bỏ phiếu là 3.

Bước 3: Phân phối dụng cụ cho điểm (tương ứng với số quyền được ưu tiên) và hướng dẫn cách sử dụng. Nếu trọng số ưu tiên giữa nam và nữ khác nhau, thì dụng cụ cho điểm cần có sự phân

biệt giữa người tham gia là nam và người tham gia là nữ. Ví dụ, dụng cụ cho điểm ở đây có thể là mẫu giấy nhỏ hình chữ nhật, mỗi thành viên được phát 3 mẫu giấy (mỗi mẫu giấy tương ứng với một quyền được ưu tiên). Mẫu giấy cho điểm của nam được đánh dấu x, còn mẫu giấy cho điểm của nữ là mẫu giấy không đánh dấu. Người tham gia phải sử dụng hết cả 3 quyền ưu tiên (3 mẫu giấy), và mỗi vấn đề chỉ nhận được một quyền ưu tiên (1 mẫu giấy).

Bước 4: Tiến hành cho điểm lựa chọn ưu tiên một cách khách quan, nên để chính người tham gia tự thực hiện việc cho điểm ưu tiên của họ, không gợi ý hoặc làm thay. Trong ví dụ trên, từng người tham gia bỏ 3 mẫu giấy vào 3 vấn đề mà mình ưu tiên nhất.

Bước 5: Khi kết thúc việc cho điểm ưu tiên, người hướng dẫn kiểm kê kết quả (có thể yêu cầu một người tham gia cùng làm), kiểm tra xem liệu tất cả mọi người tham gia đã thực hiện quyền cho điểm theo đúng quy cách, sau đó công bố kết quả.

Lưu ý: cho điểm ưu tiên là một công cụ dễ sử dụng, rất hiệu quả cho việc tìm ra sự đồng thuận trong khi thảo luận nhóm. Công cụ này có thể sử dụng khi tiến hành nhiều phương pháp tham gia khác nhau, và có thể kết hợp với các công cụ tham gia khác.

2. Kỹ thuật so sánh cặp đôi

Công cụ so sánh cặp được sử dụng cho việc lựa chọn các vấn đề kinh tế - xã hội trọng tâm cần đi sâu phân tích và tìm ra giải pháp. Thông thường, khi bắt đầu thảo luận nhóm, nhất là khi thảo luận ở hội nghị lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm của xã, có rất nhiều vấn đề được nêu ra, do vậy, để bảo đảm tập trung sự tham gia ý kiến của các thành viên nhóm thảo luận, nên sử dụng công cụ so sánh cặp để chọn ra một số (từ 4 đến 5) vấn đề cần ưu tiên giải quyết cho từng nhóm lĩnh vực (kinh tế, văn hóa, xã hội, v.v.), sau đó mới đi sâu thảo luận các vấn đề đã được lựa chọn ưu tiên.

2.1. Khái niệm

Là công cụ so sánh theo *cặp vấn đề* để xác định xem vấn đề nào cần được ưu tiên giải quyết. Công cụ này cho phép nhanh chóng xác định các ưu tiên hay các vấn đề chính của địa phương hoặc từng nhóm dân cư trong cộng đồng.

Công cụ này được dùng để so sánh, lựa chọn vấn đề ưu tiên cần giải quyết trong xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương trong điều kiện nguồn lực hạn hẹp.

2.2. Các bước tiến hành

Bước 1: Lựa chọn các vấn đề cần ưu tiên. Ví dụ, có 5 vấn đề cần ưu tiên được lựa chọn là: thiếu

nước sinh hoạt, thiếu nước trồng trọt, thiếu điện sinh hoạt, không có nơi sinh hoạt cộng đồng, đường liên thôn xuống cấp.

Bước 2: Lập bảng so sánh cặp đôi.

Bước 3: Ghi các vấn đề lựa chọn (Ví dụ: thiếu nước sinh hoạt, thiếu nước trồng trọt, thiếu điện sinh hoạt, không có nơi sinh hoạt cộng đồng, đường liên thôn xuống cấp) vào cột thứ nhất và hàng thứ nhất của Bảng so sánh cặp đôi (Bảng 4.1).

Bước 4: Tiến hành so sánh từng cặp vấn đề với nhau. Trong mỗi ô của bảng, từng cặp vấn đề sẽ được đưa ra lấy ý kiến của những người tham gia xem vấn đề nào cần được ưu tiên giải quyết hơn (trong cặp vấn đề đang được xem xét). Viết vấn đề được ưu tiên đó vào ô tương ứng của bảng (mỗi cặp vấn đề chỉ cần so sánh một lần).

Bước 5: Đếm số lần xuất hiện của từng vấn đề trên bảng, cho điểm và xếp hạng ưu tiên. Mức độ ưu tiên đối với từng vấn đề sẽ phản ánh qua số lần được lựa chọn trong bảng, lựa chọn xuất hiện càng nhiều thì số điểm càng cao. Trên cơ sở đó, các vấn đề sẽ được xếp hạng ưu tiên.

Bảng 4.1: So sánh cặp đôi để tìm vấn đề ưu tiên

Vấn đề	Thiếu nước sinh hoạt	Thiếu nước trồng trọt	Thiếu điện sinh hoạt	Không có nơi sinh hoạt cộng đồng	Đường liên thôn xuống cấp
Thiếu nước sinh hoạt		Thiếu nước trồng trọt	Thiếu điện sinh hoạt	Thiếu nước sạch	Thiếu nước sạch
Thiếu nước trồng trọt			Thiếu điện sinh hoạt	Thiếu nước trồng trọt	Thiếu nước trồng trọt
Thiếu điện sinh hoạt				Thiếu điện sinh hoạt	Thiếu điện sinh hoạt
Không có nơi sinh hoạt cộng đồng					Đường liên thôn xuống cấp
Đường liên thôn xuống cấp					
Cộng điểm	2	3	4	0	1
Xếp hạng ưu tiên	3	2	1	5	4

Theo Bảng 4.1, vấn đề thiếu điện sinh hoạt có 4 lựa chọn, tức 4 điểm là cao nhất và là ưu tiên số 1. Giải quyết vấn đề thiếu nước trồng trọt có 3 lựa chọn, tức là 3 điểm, đứng thứ 2 về ưu tiên. Vấn đề không có nơi sinh hoạt cộng đồng không xuất hiện lần nào, tức là được 0 điểm và xếp hạng ưu tiên cuối cùng.

Kết quả xếp hạng sau khi so sánh cặp đôi cho thấy ưu tiên số 1 của xã là vấn đề thiếu điện sinh hoạt. Trên cơ sở đó, nhóm thảo luận sẽ tập trung trước tiên vào việc phân tích vấn đề, tìm nguyên nhân và đề xuất giải pháp để giải quyết vấn đề thiếu điện sinh hoạt. Sau đó, mới tiếp tục chuyển sang phân tích các vấn đề khác theo thứ tự ưu tiên trong khuôn khổ thời gian thảo luận cho phép.

VII. THỰC HÀNH

1. Mô tả tình huống

Trong những năm gần đây, Pháp lệnh dân chủ ở cơ sở được triển khai ở tất cả các xã thuộc 63 tỉnh, thành phố trong cả nước. Thực hiện dân chủ ở cơ sở đòi hỏi chính quyền cơ sở phải bảo đảm phương châm “dân biết, dân bàn, dân làm và dân

kiểm tra”. Trong các công việc của chính quyền cần có sự tham gia của người dân, thì công tác lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm là rất quan trọng, vì đây là hoạt động mà kết quả của nó có ảnh hưởng toàn diện đến đời sống kinh tế - xã hội của nhân dân địa phương, thể hiện rõ nhất quyền làm chủ của người dân trong quản lý nhà nước.

Tình huống: Năm 2010, phát huy kết quả đạt được của những năm trước, xã TA, huyện NL, tỉnh QN tiếp tục áp dụng quy trình lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội có sự tham gia của người dân. Trong quy trình lập kế hoạch này, có bước “tham vấn cộng đồng về dự thảo kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội”. Đây là bước khó nhất nhưng cần phải làm.

Trong nhiều ngày liên tục, Nguyễn Tiến Đức - một công chức văn phòng - thống kê của xã đã trần trở trước câu hỏi làm thế nào để tham vấn cộng đồng về bản dự thảo kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội thành công?

2. Hướng dẫn

2.1. Lập kế hoạch tham vấn cộng đồng

- Xác định mục đích tham vấn: Trong tình huống này, tham vấn cộng đồng có mục đích thu thập bổ sung thông tin về các vấn đề kinh tế - xã hội của xã, kiểm chứng các thông tin đã được thu thập và phân tích trong các bước trước của quá

trình lập kế hoạch, đồng thời cũng là một hoạt động cho phép từng bước đưa nội dung của bản kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của xã đến từng thôn, bản.

- Xác định vấn đề và nội dung tham vấn: Vì kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội là kế hoạch tổng hợp có mục tiêu toàn diện trên tất cả các lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội của địa phương, có nhiều vấn đề đặt ra cần phải giải quyết trong năm kế hoạch (năm 2011). Do đó, vấn đề tham vấn ở đây là vấn đề chung và nội dung là tham vấn người dân về bản dự thảo kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội.

- Xác định thời gian: Đây là tham vấn ngắn được tiến hành trong một buổi (1/2 ngày).

- Xác định lịch sử các tham vấn trước đây: Từ năm trước, xã TA cũng đã tổ chức tham vấn về bản dự thảo kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội cấp xã. Trong cuộc tham vấn đó, người dân đã tham gia rất nhiệt tình, thảo luận sôi nổi và hào hứng.

- Xác định đối tượng tham vấn: Mỗi gia đình được cử 01 đại diện.

- Xác định quy mô tham vấn: Tùy theo số hộ trong thôn mà số lượng người tham gia nhiều hay ít. Nhưng tối đa một nhóm thảo luận chỉ khoảng 30 người. Cố gắng thu hút nhiều đại diện là phụ nữ tham gia.

- Xác định quá trình tham vấn: tham vấn đồng thuận.

- Lựa chọn phương pháp tham vấn: họp dân.

- Phương pháp tiến hành: thảo luận.
- Xác định nguồn lực: thời gian (01 buổi), tài chính (chi mua văn phòng phẩm), nhân sự (04 thức đầy viên).
- Xác định địa điểm tham vấn: nhà văn hoá thôn hoặc nhà dân... phù hợp.

2.2. Tổ chức tham vấn

a) Chuẩn bị tham vấn

- Mời đối tượng tham vấn: đến từng gia đình trong thôn/bản mời đại diện gia đình tham gia.

Đối tượng tham vấn được chia thành các nhóm, mỗi nhóm khoảng 30 người. Mỗi nhóm nên bảo đảm có đầy đủ các thành phần tham gia như: cán bộ, thanh niên, phụ nữ, hưu trí, đại diện hộ nghèo.

- Chuẩn bị địa điểm tham vấn: chọn nơi thoáng, yên tĩnh, có đủ chỗ cho 3 nhóm thảo luận và có chỗ treo/dán giấy A_0 phục vụ cho việc thảo luận. Các thôn/bản có thể sử dụng nhà cộng đồng thôn, lớp học hoặc nhà ở của dân làm địa điểm tham vấn. Địa điểm cũng có thể được lựa chọn một cách linh hoạt tùy điều kiện của thôn/bản.

- Chuẩn bị vật tư, văn phòng phẩm phục vụ tham vấn: ngoài nước uống cho những người được mời đến tham vấn, các văn phòng phẩm cần thiết phải chuẩn bị cho tham vấn bao gồm:

+ Giấy A_0 (giấy khổ to): dùng để viết các nội dung thảo luận cho cả nhóm nhìn thấy.

+ Bìa màu (bìa A_4 được cắt sẵn thành các thẻ nhỏ cỡ 1/3 tờ theo chiều ngang): dùng để thu thập ý kiến khi thảo luận.

+ Thẻ ghi tên: bìa màu được cắt sẵn thành các thẻ nhỏ, khoảng nửa bàn tay dùng để ghi tên các thành viên tham gia.

+ Bút dạ: dùng để viết lên giấy A_0 và bìa màu.

+ Dây thép, kẹp, băng dính 2 mặt: dùng để treo giấy A_0 và dán bìa màu.

+ Dụng cụ chấm điểm ưu tiên (viên sỏi, hạt, quả, v.v.).

+ Mẫu biên bản và bút viết cho thư ký.

Tùy điều kiện của thôn, các văn phòng phẩm nói trên có thể thay thế bằng vật dụng khác, miễn là đáp ứng được yêu cầu của buổi thảo luận. Chẳng hạn, nếu không có giấy A_0 có thể viết lên bảng to, tường nhà hoặc cánh cửa, v.v.. Trong trường hợp đó, bút dạ có thể được thay bằng viên phấn, mẫu gạch non hoặc cục than củi... Bìa màu cũng có thể được thay thế bằng giấy trắng hoặc các tờ lịch to... Các dụng cụ dùng chấm điểm có thể là mẫu giấy nhỏ, viên kẹo, hạt ngô, lạc hoặc sỏi...

- Chuẩn bị nội dung tham vấn: cần chuẩn bị trước khung tham vấn và danh sách các vấn đề và câu hỏi hướng dẫn tham vấn.

+ Khung tham vấn được chuẩn bị riêng cho từng chủ đề và được dùng cho các nhóm để so sánh, đối chiếu, thảo luận.

+ Danh sách các vấn đề và câu hỏi: bao gồm

những nội dung và các câu hỏi chính liên quan đến chủ đề mà nhóm sẽ thảo luận. Danh sách này có tính chất như một khung hướng dẫn và sẽ định hướng, gợi ý cho cán bộ phỏng vấn/hướng dẫn nhóm tham vấn. Tất nhiên, nội dung của mỗi buổi thảo luận sẽ rất khác biệt, nhưng việc sử dụng các câu hỏi được chuẩn bị trước sẽ tránh cho việc bỏ sót những nội dung quan trọng và giúp cho người hướng dẫn chủ động, tự tin hơn trong quá trình dẫn dắt cuộc thảo luận.

b) Tiến hành tham vấn

Bước 1: Người hướng dẫn nêu rõ mục đích buổi tham vấn, cách thức tiến hành tham vấn và những kết quả mong muốn. Chia toàn thể những người tham gia thành các nhóm (mỗi nhóm khoảng 30 người, bao gồm những người đại diện cho các thành phần). Phân công người hướng dẫn thảo luận (thúc đẩy viên là cán bộ, công chức xã hoặc trưởng thôn), chọn người làm thư ký để ghi biên bản thảo luận.

Bước 2: Người hướng dẫn điều khiển thảo luận tự do để người tham gia tự nêu các vấn đề kinh tế - xã hội nổi cộm tại thôn, xã và nguyên nhân của các vấn đề tồn tại đó (nên hướng chủ đề thảo luận theo các chủ đề chính của bản dự thảo kế hoạch). Sau đó, hướng dẫn người tham gia tự đề xuất giải pháp hoặc nêu kiến nghị cho các vấn đề đã thảo luận. Nên dẫn dắt thảo luận từng vấn đề cho đến khi đề xuất được giải pháp, thông qua

kết quả thảo luận cho vấn đề đó, ghi chép lại vào biên bản trước khi chuyển sang một vấn đề khác. Sử dụng phương pháp động não, thảo luận nhóm và công cụ cây vấn đề, cây mục tiêu để hướng dẫn thảo luận.

Bước 3: Treo (dán) các khung tham vấn và giới thiệu (đọc) các nội dung chính của khung tham vấn để người tham gia nắm được nội dung chính của dự thảo kế hoạch. Đối chiếu các ý kiến đã tham vấn được với các nội dung tương ứng trong khung tham vấn, chỉ rõ những điểm giống và khác nhau giữa ý kiến tham vấn và nội dung bản dự thảo kế hoạch.

Bước 4: Lấy ý kiến đóng góp của người tham gia về mức độ ưu tiên của các giải pháp đã dự kiến trong bản kế hoạch xã (trong khung tham vấn). Nên cho điểm ưu tiên lần lượt từng chủ đề trong khung tham vấn (chẳng hạn, cho điểm các giải pháp về sản xuất nông nghiệp xong mới chuyển sang cho điểm các giải pháp về y tế - giáo dục, v.v.).

Bước 5: Thông qua kết quả tham vấn (vấn đề chính đã thảo luận, kết quả cho điểm ưu tiên các giải pháp), cam kết với những người tham gia về việc sẽ tiếp thu ý kiến, xem xét đưa những ý kiến này vào bản kế hoạch và phản hồi những ý kiến đã được tiếp thu cho cộng đồng. Cảm ơn và kết thúc buổi tham vấn.

Bước 6: Ghi chép các kết quả thảo luận. Thư ký cuộc họp sẽ ghi chép lại tất cả những ý kiến đã

được thống nhất và kết luận, lưu giữ các sản phẩm của cuộc thảo luận (sơ đồ cây mục tiêu, kết quả cho điểm ưu tiên các giải pháp, v.v.).

Chuyên đề 5

KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ THUYẾT TRÌNH

1. Khái niệm thuyết trình

Thuyết trình hay còn gọi là nói trước đám đông là một hình thức quan trọng mà các đại biểu Hội đồng nhân dân muốn thực hiện giao tiếp có hiệu quả cần phải rèn luyện cho mình một kỹ năng này. Đây là hoạt động phổ biến trong giao tiếp, đặc biệt trong các lĩnh vực hoạt động như quan hệ công chúng (PR), giáo dục và trong hoạt động quản lý... Một số tài liệu phân biệt giữa hai khái niệm thuyết trình và nói trước đám đông, theo đó:

- *Về phương diện nội dung*: nói trước đám đông thường mang tính chất thông báo, trao đổi thông tin nhiều hơn, còn thuyết trình mang tính chuyên sâu hơn, ở cấp độ cao hơn.

- *Về không gian và khoảng thời gian*: nói trước đám đông có thể diễn ra ở nhiều địa điểm khác nhau,

có thể ngay tại phòng làm việc hoặc ở một địa điểm công cộng nào đó. Với thuyết trình thì không gian và thời gian có thể được người nói xác định cụ thể.

Tuy vậy, giữa nói trước đám đông và thuyết trình nhiều khi không có sự ngăn cách mà có sự giao thoa rất lớn. Vì vậy, ở đây, chúng ta không đặt ra sự phân biệt này.

Thuyết trình, hay còn gọi là diễn thuyết, là nói chuyện trước nhiều người về một vấn đề nào đó một cách có hệ thống.

Thuyết trình thường được thực hiện trong các trường hợp:

- Phát biểu trước cuộc họp,
- Thuyết trình trong các hội thảo,
- Chất vấn,
- Thuyết phục,
- Giải thích.

2. Vai trò của thuyết trình

Trong thực thi công vụ, thuyết trình đóng một vai trò quan trọng, mỗi sự việc, vấn đề, chủ trương, chính sách được các nhà quản lý hoặc cán bộ, công chức thuyết trình trước nhân dân, cơ quan, đơn vị hay thuyết trình cho lãnh đạo một cách có hiệu quả, điều đó không những tác động tích cực đến chất lượng, hiệu quả công việc mà còn thể hiện được năng lực, trí thông minh và uy tín của mỗi cán bộ, công chức trong xã hội.

Ngoài ra, thuyết trình còn có một số ưu điểm sau:

- *Về dung lượng và thời gian*: có thể truyền đạt được một lượng thông tin lớn cho nhiều đối tượng cùng một lúc, trong một khoảng thời gian ngắn.

- *Về lợi ích kinh tế*: so với nhiều hình thức giao tiếp khác, thuyết trình tiết kiệm được chi phí và thời gian.

- *Về mặt tâm lý*: người thuyết trình chủ động được nội dung và thời gian.

3. Một số lỗi thường gặp khi thuyết trình

Khi thuyết trình, người thuyết trình có thể mắc phải một số lỗi có ảnh hưởng đến chất lượng của thuyết trình, nếu người thuyết trình chuẩn bị không chu đáo và kiểm soát không tốt quá trình. Dưới đây là một số lỗi thường gặp khi thuyết trình:

- Không xác định rõ nội dung mình định nói, hay nói cách khác, không biết mình phải nói gì. Trong thực tế, nhiều người khi trao đổi không hề có một ý niệm rõ ràng về những gì họ truyền đạt đến người nghe.

- Không tự tin vào chính mình, vì vậy không nhận thức được những sự méo mó có thể có của thông tin nên trong quá trình thuyết trình không điều chỉnh được kịp thời.

- Xây dựng cấu trúc bài thuyết trình không phù hợp, thông điệp đưa ra không gắn với mối quan tâm của người nhận.

- Không biết cách kết hợp các hành vi không lời trong quá trình truyền đạt hoặc không hỏi ý kiến phản hồi của người nhận để kiểm tra lại người nghe xem có thực sự thông hiểu không.

- Không biết cách tận dụng các phương tiện hỗ trợ khác... dẫn đến bài thuyết trình tẻ nhạt, không thuyết phục người nghe.

- Sử dụng ngôn ngữ không phù hợp; thông tin thiếu chính xác, sai số liệu; không biết kết hợp một cách linh hoạt với các phương tiện hỗ trợ khác...

- Độc thoại một chiều.

- Trình bày qua loa.

- Quay lưng về phía người nghe.

- Không rút kinh nghiệm sau khi thuyết trình.

4. Các yếu tố cản trở thuyết trình

- *Cản trở về tâm lý*: Người thuyết trình thường có cảm giác bất an khi:

+ Truyền đạt một chủ trương, chính sách mới mà chúng ta biết người nghe sẽ không hưởng ứng.

+ Lần đầu tiên thuyết trình một vấn đề quan trọng trước đông người.

+ Người nghe đứng dưng với người nói hoặc với vấn đề người nói đưa ra.

+ Hoặc tự ti vì vị thế hoặc địa vị của mình khi nói, truyền đạt cho cấp lãnh đạo hoặc cho các chuyên gia nghe, nhiều khi người nói cũng bị ảnh

hưởng bởi yếu tố tâm lý người nghe.

- *Cản trở về ngôn ngữ*, đặc biệt là cách dùng từ ngữ không phù hợp, không chính xác về mặt ngữ nghĩa có thể gây hiểu lầm hoặc khó hiểu.

- *Cản trở về cơ sở vật chất*, hệ thống âm thanh tồi, thiếu ánh sáng, nóng quá hoặc lạnh quá, tài liệu không có hoặc có nhưng khó đọc.

- *Cản trở về môi trường*, là những cản trở bên ngoài có thể có tác động tiêu cực tới kết quả của quá trình truyền đạt thông tin. Ví dụ: nhiễu, có quá nhiều thứ diễn ra cùng lúc, phân tán tư tưởng, v.v..

- *Cản trở do sự không tương đồng* giữa những người tham gia quá trình truyền đạt cũng có thể dẫn tới hiểu sai. Sự không tương đồng có thể về: kiến thức chuyên môn, tuổi, giới tính, cá tính, tiêu chuẩn giá trị, giáo dục/học vấn, phong cách sống, văn hoá, v.v..

II. KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH

Việc rèn luyện kỹ năng thuyết trình cần tiến hành theo quy trình ba giai đoạn, gồm: chuẩn bị bài thuyết trình, tiến hành thuyết trình, đánh giá rút kinh nghiệm.

1. Chuẩn bị bài thuyết trình

Trong giai đoạn chuẩn bị bài thuyết trình, người thuyết trình cần phải thực hiện tốt những

công việc dưới đây:

- Xác định đối tượng người nghe

Xác định đối tượng người nghe là việc đầu tiên cần được thể hiện trước khi thuyết trình. Đối tượng người nghe trong hoạt động thực thi công vụ có thể bao gồm:

- + Công dân hoặc đại diện tổ chức;

- + Cá nhân hoặc nhóm đến làm việc đề nghị phối hợp, cộng tác;

- + Cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp...

Mỗi đối tượng trên đều có những nét đặc thù khác nhau, thuộc những mối quan hệ nhất định đối với cán bộ, công chức. Vì vậy, để buổi thuyết trình thành công, trước khi thuyết trình, người thuyết trình và chuẩn bị cho buổi thuyết trình cần trả lời được ba câu hỏi và hai vấn đề sau:

- + Người nghe là ai? Quy mô và thành phần người nghe?

- + Người nghe muốn biết thông tin về những vấn đề gì?

- + Người nghe đã biết gì về chủ đề mình sẽ trình bày?

- + Quan hệ giữa người nghe và người thuyết trình.

- + Phản ứng có thể có từ phía người nghe.

Việc trả lời tốt các câu hỏi trên trước khi thuyết trình là một điều tuyệt vời. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, người thuyết trình cũng có thể tìm hiểu người nghe trong quá trình chúng ta truyền đạt thông tin bằng cách quan sát thái độ

người nghe, nắm bắt sự phản hồi của họ để điều chỉnh cách truyền đạt cho phù hợp với bối cảnh lúc nói.

- Xác định mục đích thuyết trình

Mục đích thuyết trình liên quan chặt chẽ với đối tượng người nghe. Tuy nhiên, trong thực tế không phải khi nào đối tượng người nghe và mục đích thuyết trình cũng trùng khít được với nhau, tức là đối tượng nào sẽ là mục đích ấy. Sẽ có nhiều vấn đề mà người cán bộ, công chức trình bày vượt ra ngoài mong đợi hoặc đề nghị của người nghe. Ngược lại, có những nội dung người nghe muốn nghe nhưng người thuyết trình sẽ quyết định truyền đạt cho họ vào một dịp khác hoặc bằng một hình thức khác.

Mục đích thuyết trình của cán bộ, công chức trong thực thi công vụ rất đa dạng. Đó có thể để thông báo cho dân về biện pháp mà chính quyền sẽ thực hiện trong thời gian tới như chuyển đổi mục đích sử dụng đất, thu hồi đất; cũng có thể để chia sẻ, truyền đạt thông tin về một chủ trương mới, chính sách mới cho cán bộ, nhân viên trong cơ quan hoặc cũng có thể tạo diễn đàn trao đổi và lắng nghe ý kiến của nhân dân... Như vậy, trong việc thuyết trình, đối tượng và mục đích thuyết trình rất phong phú và đa dạng, nhưng suy cho cùng mục đích của bản thuyết trình đối với người nghe là: kiến thức, kỹ

năng và thái độ.

- Thu thập xử lý thông tin

Để bài thuyết trình có hiệu quả thì một trong những yếu tố mà người thuyết trình cần phải chú trọng đó là khâu thu thập và xử lý thông tin liên quan đến vấn đề trình bày. Không thể thuyết trình tốt nếu người thuyết trình không có đầy đủ, chính xác thông tin về vấn đề trình bày. Thực tiễn cho thấy, một trong những lý do làm cho việc truyền đạt không có hiệu quả đó là thông tin thiếu chính xác, sai số liệu hoặc số liệu đưa ra không sát với thực tế. Trong thực thi công vụ, các nhóm thông tin liên quan đến nội dung truyền đạt, đó là: thông tin về chủ trương, chính sách của cấp trên hoặc của chính cơ quan, đơn vị; thông tin liên quan đến hoạt động thực tế của lĩnh vực cần truyền đạt.

- Xây dựng cấu trúc nội dung

Cấu trúc nội dung bài thuyết trình trong thực thi công vụ cũng giống như cấu trúc nội dung của bất kỳ bài thuyết trình nào khác trong thực tế, thông thường cấu trúc có ba phần: phần mở đầu (đặt vấn đề); nội dung chính (giải quyết vấn đề); kết luận (kết thúc vấn đề).

Khi xây dựng bài thuyết trình cần thực hiện các công việc sau: xây dựng dàn ý, tổ chức, bố cục bài thuyết trình, chuẩn bị dàn ý, ước tính độ dài, quyết định kiểu trình bày.

- Lựa chọn phương tiện thuyết trình

+ Lựa chọn cách thức nói ngắn gọn, rõ ràng, phù hợp với nội dung và đối tượng. Không nói lắp, dùng từ địa phương hoặc những từ mang tính “hàn lâm” không phù hợp với đối tượng; âm lượng, tốc độ của lời nói cũng cần phải điều chỉnh: không quá nhanh nhưng cũng không quá chậm, không nói giọng đều đều.

+ Sử dụng các phương tiện hỗ trợ không phải lời nói như trang phục của người thuyết trình, điệu bộ cơ thể như mắt, tay, cử chỉ điệu bộ... và các phương tiện kỹ thuật khác như: máy tính, máy chiếu hát; bảng viết; giấy A₀, giấy màu...; thiết bị âm thanh, hình ảnh như máy quay, đầu video,...

- Lựa chọn thời điểm

Thời điểm thuyết trình cũng cần được xem xét một cách cẩn thận vì nó có ảnh hưởng đến hiệu quả thuyết trình. Vì vậy, người thuyết trình nên chọn thời điểm thích hợp, đặc biệt nên xem xét đến cả tâm lý người nghe lẫn tâm lý của bản thân.

- Luyện tập trước khi thuyết trình

Thuyết trình là một nghệ thuật và người thuyết trình cũng là một người nghệ sĩ. Để trở thành người thuyết trình tốt trước khi “diễn” đòi hỏi mỗi người phải chuẩn bị và luyện tập trước. Nếu có cơ hội, có thể luyện tập nói trước các nhóm nhỏ và nhờ mọi người đóng góp ý kiến hoặc

có thể tự luyện tập. Chính những trải nghiệm nhỏ và sự chuẩn bị đó sẽ giúp cho mỗi cán bộ, công chức thành công hơn khi bước vào một buổi thuyết trình.

2. Thực hiện thuyết trình

Thông thường, bài thuyết trình gồm 3 phần: phần mở đầu hay phần giới thiệu; phần thân bài hay phần trình bày nội dung; phần kết thúc.

Các phần trên có vai trò quan trọng khác nhau và có mối quan hệ mật thiết với nhau.

- Phần giới thiệu

Trong phần này, người thuyết trình phải khơi gợi sự quan tâm chú ý của người nghe; xây dựng sự tin tưởng của người nghe; giới thiệu tổng quan bài trình bày theo quy tắc: “Trình bày khái quát những gì sẽ trình bày”.

Mở đầu bản thuyết trình cần phải làm rõ một số điểm sau: mục đích của bản thuyết trình, kết cấu nội dung của bản thuyết trình, phương thức thuyết trình, thời lượng cho toàn bộ phần thuyết trình, trách nhiệm của người nghe.

- Phần thân bài

Trong phần này, người thuyết trình phải trình bày được tất cả các nội dung thông tin cần truyền tải đến người nghe theo quy tắc: “Trình bày chi tiết những gì cần trình bày”, và liên kết các ý chính với nhau để bảo đảm tính lôgic. Khi thuyết

trình phải duy trì được sự chú ý của người nghe, do đó người thuyết trình cố gắng trình bày những gì liên quan đến nhu cầu của người nghe, sử dụng ngôn ngữ rõ ràng, sinh động với âm lượng phù hợp, giải thích mối liên hệ giữa chủ đề và các ý tưởng quen thuộc.

Nội dung chính của phần này cần bảo đảm:

- + Tiếp cận và thể hiện mọi khía cạnh của nội dung trong tổng thể các vấn đề liên quan.

- + Tiếp cận vấn đề một cách phù hợp, đặc biệt đối với những vấn đề chính cần dành thời lượng hợp lý.

- + Lựa chọn cách biểu hiện phù hợp với nội dung.

Kết thúc phần nội dung chính cần phải xem xét, đối chiếu với những gì đã đặt ra ở phần đầu, đồng thời có thể đặt câu hỏi để biết phản hồi của người nghe, nếu người nghe phản hồi tốt tức là mục đích đặt ra ban đầu đối với người nghe đã được đáp ứng.

- Phần kết luận

Trong phần này, người thuyết trình cần nhắc lại những điểm chính theo quy tắc: “Trình bày tóm tắt những gì đã trình bày”. Cuối cùng, người thuyết trình kết thúc bằng một điểm tích cực.

Kết thúc phần thuyết trình cần làm rõ: làm cho người nghe nhớ được những điểm chính, nhấn mạnh vai trò của cả người thuyết trình và người nghe, đạt được mục đích đặt ra.

3. Đánh giá rút kinh nghiệm buổi thuyết trình

Để rút kinh nghiệm cho những buổi thuyết trình tiếp theo có hiệu quả hơn, sau cuộc thuyết trình, người thuyết trình nên có sự đánh giá kết quả. Cách thức đánh giá kết quả có thể có nhiều nhưng có thể đánh giá rút kinh nghiệm bằng cách phát phiếu hoặc lấy ý kiến phản hồi trực tiếp từ các chuyên gia nếu có các chuyên gia ngồi nghe hoặc từ người nghe một cách trực tiếp.

4. Những điểm cần quan tâm khi tiến hành thuyết trình

Trong quá trình thuyết trình, người thuyết trình cần phải:

- Tự tin vào chính mình: Yếu tố đầu tiên khiến người thuyết trình khó có bài thuyết trình tốt là do tâm lý không được tốt của mình. Đặc biệt là cán bộ, công chức khi thuyết trình một vấn đề nào đó trong cơ quan thường bị chính lối tư duy sợ hãi thất bại, sợ mọi người chế nhạo, sợ nói trước đồng nghiệp, hay đơn giản cảm thấy mình “run quá” khi đứng trước đám đông làm hạn chế khả năng thực sự của chính mình. Vì vậy, khi thuyết trình mọi người cần phải tự tin.

- Sử dụng ngôn ngữ cơ thể: Nhiều người cứ nghĩ rằng, hiệu quả thuyết trình phụ thuộc vào nội dung của bài nói. Nhưng thực ra những cái gì người thuyết trình mất nhiều công sức chuẩn bị chỉ

chiếm 7% hiệu quả truyền tải thông điệp. Trong khi đó các yếu tố về thể hiện, ngôn ngữ cơ thể lại chiếm đến 93%. Để thành công khi thuyết trình trước đông người, điều đầu tiên người thuyết trình cần chú ý là trang phục. Trang phục là hình ảnh đầu tiên sẽ quyết định trong 30 giây người nghe có muốn nói chuyện với mình hay không. Ngữ điệu, giọng nói, khả năng giao tiếp bằng mắt hay sự di chuyển của người nói cũng là những yếu tố đặc biệt ảnh hưởng đến hiệu quả bài thuyết trình.

- Truyền đạt bằng ngôn ngữ của người nghe: Sử dụng ví dụ minh họa từ “thế giới” của người nghe. Điều cực kỳ quan trọng là khả năng người thuyết trình tìm hiểu đúng mỗi quan tâm, tính cách của người nghe. Người thuyết trình cần hiểu biết kiến thức, kinh nghiệm, mối quan tâm, mục tiêu, v.v. mà người nghe có để có thể thiết kế thông điệp phù hợp. Thông điệp cần được trình bày theo ngôn ngữ của người nghe (chứ không phải ngôn ngữ của chính người thuyết trình). Đó là cách tốt nhất để bảo đảm người nghe hiểu được thông tin gửi cho họ. Nếu người nghe tỏ ra không hiểu thông điệp, cần làm rõ ý hơn. Đặt câu hỏi. Nhắc lại nếu cần thiết, sử dụng cấu trúc câu và từ khác.

III. HOÀN THIỆN KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH

Để hoàn thiện kỹ năng thuyết trình, cán bộ, công chức cấp xã cần quán triệt những quy tắc và rèn luyện những kỹ thuật dưới đây.

1. Những điểm cốt lõi khi chuẩn bị bài thuyết trình

Trong quá trình chuẩn bị bài thuyết trình, người thuyết trình luôn tự đặt và trả lời các câu hỏi dưới đây:

- Nói với ai?
- Nói cái gì?
- Nói để làm gì?
- Nói như thế nào?

2. Những quy tắc cần tuân thủ khi thuyết trình

a) Quy tắc thể hiện nội dung

Khi tiến hành thuyết trình nội dung, người thuyết trình cần quán triệt quy tắc 3T dưới đây:

- Phần mở đầu: ***“Trình bày khái quát những gì sẽ trình bày”***.
- Phần thân bài: ***“Trình bày chi tiết những gì cần trình bày”***.
- Phần kết luận: ***“Trình bày tóm tắt những gì đã trình bày”***.

b) Quy tắc trình bày

- Tuân thủ trật tự,
- Nói ngắn gọn, trọng tâm,
- Ứng khẩu dựa vào đề cương,
- Hướng tới cử tọa, phản hồi,
- Xưng hô đúng mức,
- Không “cù” quá trớn,
- Không giáo huấn.

3. Kỹ thuật đối phó với triệu chứng hồi hộp

- Cho mình thời gian: đi vài mét đến vị trí diễn thuyết,

- Cho mình thời gian: dành vài giây để sắp xếp giấy tờ trước khi bắt đầu,

- Nắm chặt bàn tay rồi thả lỏng càng chậm càng tốt, làm nhiều lần,

- Thực hiện các bài tập kiểm soát hơi thở, giọng nói,

- Học một vài kỹ thuật thư giãn,

- Thực hành,

- Chuẩn bị chu đáo,

- Nghỉ ngơi,

- Có mặt sớm,

- Tự động viên,

- Ăn mặc,

- Gây thiện cảm với cử tọa,

- Giảm thiểu sự “nhạy cảm”,

- Cần trải qua tình thế bị đe dọa nhiều lần,

- Thực tế và kinh nghiệm sẽ làm giảm sự lo lắng.

4. Kỹ thuật thu hút sự hứng thú của người nghe

Người nghe thấy hứng thú khi:

- Họ hiểu tại sao họ cần biết thông tin sẽ được trình bày,
- Họ được thông tin rõ ràng về các mục tiêu của buổi thuyết trình,
- Họ có thể nhìn thấy sự xác đáng của thông tin mới/quan trọng từ phần thuyết trình,
- Điều đó liên quan đến thông tin mà họ đã biết,
- Họ có thể tham gia tích cực vào quá trình tư duy chứ không thụ động ngồi nghe,
- Họ có thể đạt được mục tiêu riêng,
- Bầu không khí tạo được sự tin cậy và hỗ trợ lẫn nhau.

Chuyên đề 6

KỸ NĂNG NGHE VÀ PHẢN HỒI

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ NGHE VÀ PHẢN HỒI

1. Nghe và vai trò của hoạt động lắng nghe

Có rất nhiều công trình nghiên cứu cho rằng, trong giao tiếp hằng ngày người ta thường sử dụng 42% thời gian cho việc nghe, 58% cho việc đọc, nói và viết. Như vậy, gần một nửa thời gian giao tiếp dành cho việc nghe. Nhưng người ta lại dành thời gian rất ít cho việc rèn luyện kỹ năng nghe. Các nhà nghiên cứu cho rằng ngay ở mức thông tin thuần túy, 75% thông báo miệng không được chú ý đến, bị hiểu sai hay bị lãng quên nhanh chóng. Những người không biết cách nghe chỉ có thể hiểu được 50% nội dung cuộc nói chuyện. Sau 48 tiếng, tỷ lệ này sẽ giảm xuống thậm chí chỉ còn 25%, nghĩa là họ không thể nhớ lại những gì đã nghe trong cuộc đàm thoại một cách chính xác và đầy đủ.

Vậy, nếu chúng ta nghe điều đó không nhiệt tình hơn những người khác, thì chúng ta cũng

đừng hy vọng họ nghe nhiệt tình hơn chúng ta. Tại các xã, phường, thị trấn và một số sở có những bảng quy định về trình tự giải quyết công việc ở bộ phận “một cửa”: “Đứng lại - Quan sát - Lắng nghe”. Hãy cho những người đang nói chuyện với mình thấy rằng mình đang rất quan tâm tới những gì họ đang nói. Họ sẽ xử sự tương tự như vậy đối với mình. Như vậy, để trở thành người biết nói chuyện, trước hết chúng ta hãy là những người biết lắng nghe. Điều này đòi hỏi cao hơn việc tỏ ra quan tâm đến những gì đối tượng giao tiếp đang nói. Lắng nghe một cách cẩn thận sẽ giúp mọi người phản ứng nhanh nhạy hơn, để trở thành người biết nói khi đến lượt chúng ta thuyết trình. Những câu hỏi thú vị tiếp theo chính là điểm thành công của những người giao tiếp giỏi.

Trong hoạt động công vụ, đặc biệt đối với cán bộ chính quyền cấp xã, nơi gần dân nhất, trực tiếp chỉ đạo điều hành mọi công việc nhưng cũng là nơi mà phản ánh được chính xác nhất tâm tư, nguyện vọng của người dân. Để làm tốt những công việc trên thì việc lắng nghe cũng là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của quá trình giao tiếp với công dân. Nó giúp các nhà lãnh đạo hành chính xác định được những nhu cầu, những vấn đề, tâm trạng hoặc mức độ quan tâm của cấp dưới và của người dân. Quá trình giao tiếp sẽ có hiệu quả hơn nếu như các bên tham gia giao tiếp biết lắng nghe. Lắng nghe

là một trong những chìa khóa chủ chốt cho phép cư xử và đàm phán.

Giao tiếp trong thực thi công vụ, đặc biệt là khi giao tiếp với công dân và tổ chức, nghe đem lại một số lợi ích sau:

- Giúp giải quyết các công việc trong thực thi công vụ. Bằng cách tập trung và khuyến khích người khác nói thì người nghe sẽ có được nhiều thông tin về công việc của các chủ thể tham gia giao tiếp như về nhiệm vụ, ý kiến chỉ đạo của cấp trên, các báo cáo, trình bày của cấp dưới, trao đổi công việc giữa đồng nghiệp hay nhu cầu của người dân. Đồng thời, nghe giúp nắm bắt được tính cách và quan điểm của người nói, hiểu được những thông điệp qua những ẩn ý không nói bằng lời. Nhờ đó giúp đưa ra phản hồi, những câu trả lời hoặc tư vấn, hướng dẫn hợp lý, ra quyết định trong giải quyết công việc chính xác, giúp giải quyết các mâu thuẫn, xung đột trong thực thi công vụ.

- Giúp thoả mãn nhu cầu của đối tượng tham gia vào quá trình quản lý, tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với người khác. Bất kỳ ai khi tham gia giao tiếp cũng mong muốn được tôn trọng, được hiểu và chia sẻ. Thể hiện sự chú ý nghe người khác nói là thể hiện sự biết tôn trọng, mức độ cao hơn nữa là đồng cảm với người khác. Như vậy, người nghe đã tạo ra được một bầu không khí thân mật, cởi mở, thân thiện, thoải mái, dễ cảm thông, chia sẻ với

nhau, nảy sinh sự thiện cảm, giúp hình thành và phát triển một mối quan hệ tốt đẹp và kết quả sẽ là sự hợp tác trong hoạt động. Đây là yếu tố quan trọng đem lại hiệu quả hoạt động công vụ.

- Tạo ra sự tương tác, giúp người khác có được một sự lắng nghe hiệu quả. Bằng cách tạo dựng một không khí nghe tốt, những người nói cũng sẽ trở thành những người lắng nghe có hiệu quả. Chính điều này sẽ giúp cho cuộc giao tiếp dễ đem lại thành công.

2. Các cấp độ nghe

Nếu xét theo mức độ tập trung và mức độ đem lại sự hài lòng đối với người nói thì có thể chia thành năm cấp độ nghe từ thấp đến cao như sau:

- Nghe phớt lờ: không nghe và thể hiện thái độ không muốn nghe gì cả.

- Nghe giả vờ: không nghe nhưng lại thể hiện với người khác là mình đang lắng nghe để làm người khác an tâm bằng cách lặp đi lặp lại một cách máy móc và đôi khi không đúng chỗ như: "ừ, đúng, đúng...".

- Nghe từng phần: tức là chỉ nghe một phần cuộc nói chuyện.

- Nghe chú ý: chăm chú nghe, tập trung sức lực và chú ý vào những lời mình nghe được.

- Nghe thấu cảm: đây là kiểu nghe ở mức độ cao nhất, nghe đã trở thành việc “lắng nghe”, tức là không chỉ bao gồm định dạng và lưu giữ thông

tin mà cả việc chọn lọc, quan tâm, phân tích và thông hiểu. Điều này đòi hỏi người nghe phải nỗ lực, tập trung và mất thời gian để nghe một người khác.

Nghe thấu cảm là đặt mình vào vị trí, tình cảnh của người khác để hiểu được họ có cảm nghĩ như thế nào. Khi nghe thấu cảm, chúng ta đi sâu vào ý kiến của người khác, qua đó phát hiện, nhìn vấn đề theo cách nhìn của người khác, hiểu được tâm tư, tình cảm của họ.

Trong nghe thấu cảm, không chỉ nghe bằng tai, mà quan trọng hơn là nghe bằng mắt, bằng cả trái tim để hiểu được những cảm xúc, nhu cầu của người kia. Lắng nghe không chỉ những điều người ta nói nên lời, mà cả những gì không nói lên được, những gì bộc lộ qua ngôn ngữ không lời: ánh mắt, nét mặt, tư thế, điệu bộ... Người nghe cần quan sát cả thái độ người nói cộng với phán đoán, sự trải nghiệm trong cuộc sống hoặc cần có sự đồng cảm giữa người nói và người nghe thì mới có thể thấu hiểu được “ý tại ngôn ngoại” của thông tin người nói phát ra.

Nghe thấu cảm giúp tạo dựng được tình cảm tốt đẹp với người đối thoại bởi vì đã đáp ứng được nhu cầu, mong muốn được hiểu, được khẳng định, được đánh giá cao, được cảm thấy có ích. Và sau khi đã đáp ứng nhu cầu chủ yếu đó, chúng ta có thể tập trung phát huy sự ảnh hưởng và giải quyết vấn đề.

3. Các yếu tố cản trở quá trình nghe

Hoạt động lắng nghe có thể bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nhau. Việc biết được các yếu tố cản trở để có thể khắc phục trong quá trình lắng nghe cũng là một điều hết sức cần thiết. Thông thường trong quá trình lắng nghe có thể gặp phải một số cản trở sau:

- Các yếu tố thuộc về môi trường

Các yếu tố môi trường cũng có cản trở rất lớn đối với người nghe và cả đối với thông điệp của người nói. Chẳng hạn, nơi chúng ta ngồi nghe quá ồn ào, quá lạnh hoặc quá nóng, quá tối hoặc quá sáng, hoặc khoảng cách giữa người nói và người nghe quá xa hoặc quá gần sẽ tạo ra một cảm giác thiếu thoải mái, thiếu tập trung khiến cho người nghe khó tiếp nhận được thông tin.

- Các yếu tố thuộc về người nói

- + Trường hợp thuộc về người nói, rất có thể người nói nói quá nhiều thông tin hoặc thông tin quá phức tạp hoặc quá khó, không phù hợp với người nghe; hoặc giọng nói của người nói quá khó nghe; hoặc nói quá nhanh.

- + Một điểm nữa cũng thuộc về rào cản của người nói là thái độ của người nói quá “trịch thượng”, phong cách, trang phục, cách đi lại... của người nói làm ức chế, phân tán sự chú ý của người nghe.

Nghe là quá trình có mối liên hệ chặt chẽ với nói. Trong một số trường hợp người nghe nghe

không tốt do nguyên nhân từ người nói. Tuy nhiên, kể cả trong trường hợp người nói nói không tốt, nếu có kỹ năng nghe thì người nghe vẫn biết cách khắc phục ở mức độ nhất định, như yêu cầu người nói điều chỉnh nội dung hay giọng nói, biết cách tập trung, gạt bỏ những yếu tố gây phân tán và có thể thu nhận được các thông tin cần thiết.

- Các yếu tố thuộc về người nghe

- + Các yếu tố thuộc về tâm lý như: tâm trạng quá xúc động, quá vui hoặc quá buồn; có thói quen nghe nhanh hơn nói.

- + Các yếu tố thuộc về sinh lý như: tình trạng sức khỏe, tuổi tác; người nghe có vấn đề về thính giác.

- + Các yếu tố thuộc về thái độ: định kiến đối với người nói, không có thiện chí nghe, không muốn chấp nhận ý kiến người khác hoặc không thích nghe ý kiến trái ngược; thiếu tập trung khi nghe.

- + Các yếu tố về giới: sự khác biệt về giới, trong nhiều cuộc đối thoại với người dân, về năng lực cách chuyển tải thông tin... thì cả nam và nữ đều có năng lực như nhau, nhưng trong thực tế nhiều người thích nghe nam giới nói nhiều hơn, đặc biệt là nói trước người dân địa phương.

- Các yếu tố thuộc về thời gian của cả người nói và người nghe

Việc hạn chế thời gian cả về người nói và người nghe cũng là rào cản lớn dẫn đến nghe kém hiệu quả.

4. Các lỗi thường gặp trong khi nghe

- Tỏ ra không nhiệt tình khi nghe.
- Nghe chưa hết lời, hiểu chưa hết ý của người nói, không để cho người khác nói hết đã đáp lại, cắt ngang lời người nói, vội vã đi đến kết luận hay đoán già đoán non ý của người nói.

- Nghe không với mục đích để hiểu mà nghe với mục đích để phản đối.

- Có định kiến hoặc cố chấp không đồng tình với lý lẽ của người nói.

- Nghe một cách thụ động, không rút ra được những điểm chính.

- Chỉ nghe lời mà không chú ý quan sát.

- Bị phân tán khi nghe. Thiếu tập trung nghe cũng dẫn đến kém hiệu quả trong giao tiếp. Chẳng hạn, người nghe chỉ chăm chú đến việc phát hiện ra những điểm gây mất tập trung ở người nói, dễ xao nhãng bởi một đặc điểm nào đó của người nói.

Người nghe không kiểm soát được các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài khiến việc nghe thiếu tập trung, như tiếng chuông điện thoại reo, bước chân người qua lại hoặc một vài tác động của những người ngồi bên cạnh.

Người nghe không quan sát người nói nên không biết được các cách diễn đạt bằng điệu bộ, cử chỉ hay các tín hiệu khác nhằm giúp người nghe hiểu thêm về thông tin.

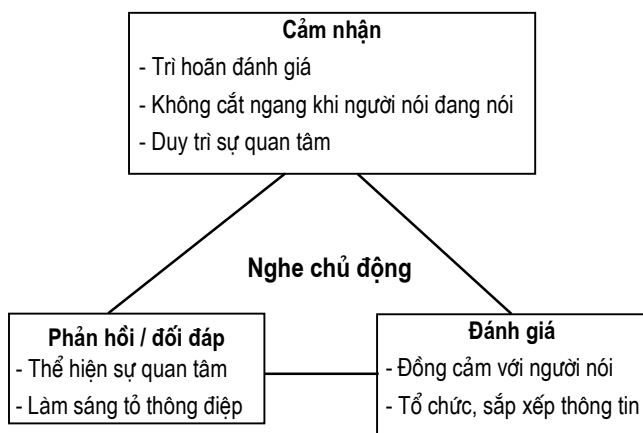
Người nghe có thể làm nhiều việc cùng một lúc, chẳng hạn như vừa soạn thảo một bức thư vừa nghe người khác trình bày, hay vừa nghe vừa suy nghĩ về một điều gì đó mà mình đang quan tâm.

II. KỸ NĂNG NGHE VÀ PHẢN HỒI HIỆU QUẢ

1. Nghe chủ động và các yếu tố cấu thành của nghe chủ động

Như một nhà bác học đã viết: “Tạo hóa cho con người hai tai nhưng chỉ có một lưỡi, ngụ ý rằng, người ta nên nghe nhiều hơn nói”. Nghe là một quá trình cảm nhận một cách chủ động các tín hiệu từ người nói, đánh giá họ một cách chính xác và đối đáp, phản hồi lại với người nói một cách phù hợp. Ba yếu tố của việc nghe có hiệu quả, đó là cảm nhận, đánh giá và đối đáp, phản ánh người nghe trong mô hình giao tiếp. Người nghe nhận tín hiệu từ người nói, giải thích chúng theo ý muốn chủ quan của người nghe và đưa ra những phản hồi phù hợp và đúng lúc. Những người nghe chủ động thường trải qua một chu trình gồm: cảm nhận, đánh giá, phản hồi (đối đáp) trong suốt cuộc hội thoại và thực hiện nhiều hành động để cải thiện chu trình này.

Chúng ta có thể xem xét chiến lược của quá trình nghe chủ động qua mô hình sau:



Cảm nhận là quá trình nhận tín hiệu từ người nói và chú ý tới các tín hiệu đó. Những tín hiệu này bao gồm ngôn từ nói, bản chất của âm thanh (tốc độ nói, ngữ điệu, ngôn ngữ cử chỉ....) và các tín hiệu khác. Người nghe chủ động cải thiện khả năng cảm nhận bằng cách trì hoãn sự đánh giá, tránh bị cắt ngang lời người nói.

a) Trì hoãn sự đánh giá

Nhiều người nghe trở thành ấn tượng đầu tiên của cuộc nghe. Họ nhanh chóng đưa ra một số ý kiến đánh giá về thông điệp của người nói và kết quả là bỏ qua không nghe những thông tin quan trọng. Ngược lại, những người nghe chủ động thì cố giữ cho đầu óc mình cởi mở nhất bằng cách trì hoãn sự đánh giá về thông điệp cho đến khi người nói dừng hẳn.

b) Tránh cắt ngang lời người nói

Cắt ngang lời người nói có hai hiệu ứng tiêu

cực đối với quá trình cảm nhận. *Thứ nhất*, nó làm gián đoạn dòng suy nghĩ của người nói, do vậy, người nghe không cảm nhận được toàn bộ thông điệp. *Thứ hai*, những sự cắt lời có xu hướng là để ngầm đoán điều mà người nói đang cố diễn đạt. Điều này làm trầm trọng thêm vấn đề đánh giá quá sớm ý kiến của người nói.

c) Duy trì sự quan tâm

Cũng như bất kỳ hành vi nào, chủ động nghe cũng đòi hỏi phải có động cơ thật rõ ràng, mục đích thật rõ ràng. Trong thực tế, có rất nhiều trường hợp, chúng ta thường đóng kín đầu óc của chúng ta lại ngay khi một cuộc nói chuyện mới bắt đầu, thậm chí ngay khi người nói cắt lời, bởi vì chủ đề của nó không phù hợp với điều chúng ta đang mong muốn được nghe. Thực tế chứng minh rằng, trong một số trường hợp người nghe háo hức khi nghe tên chủ đề, người nghe cố gắng sắp xếp mọi công việc để đến nghe nhưng nghe được khoảng mười lăm phút đầu thì “khép kín, thu mình” lại ngay bởi thông điệp truyền đi không như kỳ vọng ban đầu, không như tên của chủ đề mà người nghe biết.

1.2. Đánh giá

Yếu tố cấu thành của việc nghe bao gồm hiểu ý của thông điệp, đánh giá thông điệp, nhớ thông điệp. Để cải thiện khả năng đánh giá, phản hồi các cuộc hội thoại, những người nghe chủ động

phải đồng cảm với người nói và phải biết tổ chức, sắp xếp, tổng hợp thông tin thu nhận được trong suốt quá trình hội thoại.

- Đồng cảm: Người nghe chủ động cố gắng hiểu và cảm nhận được cảm xúc, suy nghĩ và hoàn cảnh của người nói. Sự đồng cảm là một kỹ năng quan trọng trong nghe chủ động, bởi vì qua đó, các tín hiệu bằng ngôn ngữ hay phi ngôn từ trong cuộc thoại sẽ được giải thích một cách chính xác từ quan điểm người nghe.

- Tổ chức, tổng hợp thông tin: Các nhà nghiên cứu cho rằng, người nghe xử lý thông tin nhanh gấp ba lần tốc độ nói trung bình (450 từ một phút so với 125 từ một phút), vì vậy, họ rất dễ dàng trở nên mất tập trung. Những người nghe chủ động sử dụng thời gian thừa trong khi nghe để tổ chức thông tin thành những ý chính. Thực tế, để tổng hợp thông tin tốt thì sau khi người nói kết thúc nói, chúng ta nên tóm tắt những điều mà người nói vừa nói.

1.3. Phản hồi lại và đối đáp

Phản hồi lại là yếu tố cấu thành thứ ba của việc nghe, đề cập đến khả năng phát triển cuộc đối thoại và khả năng thể hiện những hành vi hỗ trợ cho quá trình hội thoại. Đối đáp là sự phản hồi tới người nói, khích lệ và định hướng cho người nói. Người nghe chủ động làm được điều này bằng cách thể hiện sự quan tâm và luôn làm sáng tỏ thông điệp.

- Thể hiện sự quan tâm, người nghe thể hiện sự quan tâm bằng cách thường xuyên duy trì sự liên hệ bằng mắt và gửi lại những tín hiệu vào những quãng nghỉ của cuộc đối thoại.

- Làm sáng tỏ thông điệp - người nghe chủ động phản hồi lại cho người nói bằng cách nhắc lại những ý chính của người nói vào những quãng nghỉ thích hợp của hội thoại. Điều này càng thể hiện sự quan tâm của người nghe vào cuộc hội thoại và giúp người nói xác định được là người nghe đã hiểu được thông điệp hay chưa.

2. Rèn luyện kỹ năng nghe hiệu quả

Trên thực tế khó có thể áp dụng một quy trình nghe theo đúng lần lượt từng bước, nhưng dù sao cũng cần thực hiện theo một chu trình lắng nghe hợp lý. Tùy từng tình huống thực tế mà vận dụng linh hoạt và phù hợp.

Bước 1: Chuẩn bị lắng nghe

- Xác định mục đích, sự cần thiết của việc lắng nghe và nội dung nghe.

Nghe để lấy thông tin: hiểu nội dung thông tin, làm rõ thông tin, ghi nhớ hay nghe để đồng cảm.

- “Chọn mẫu” để lắng nghe, tức là xác định sẽ lắng nghe ai. Đây là vấn đề đặt ra khi người quản lý muốn tìm ra tiếng nói đại diện cho cả cộng đồng.

Ví dụ, cán bộ, công chức khi đến một buổi tiếp xúc nhân dân để lắng nghe ý kiến hay bàn về vấn đề nào đó thì cần xác định ai sẽ được mời và ai sẽ

phát biểu trong cuộc họp để có thể nghe được tiếng nói của đại diện các nhóm lợi ích khác nhau. Những người nghèo, trình độ học vấn thấp thường rụt rè và ngại phát biểu. Vì vậy, người tiếp dân lại phải tạo điều kiện, khuyến khích và dành thời gian cho họ nói để nghe được ý kiến, tâm tư của họ. Xây một cái chợ, đắp một con đường, một khu đô thị mới, nhìn chung đem lại lợi ích cho cả cộng đồng, nhưng nếu chỉ nghe các chủ đại lý và chủ đầu tư - đối tượng được hưởng lợi nhiều nhất mà không lắng nghe thấu đáo ý kiến của người dân phải di dời, người làm thuê hay đối tượng nghèo thì có thể dẫn tới những nhận định phiến diện và đưa ra quyết định chưa hợp lý.

- Xác định nhu cầu, mong muốn của người nói đối với người nghe.

- Thu thập trước thông tin nếu cần thiết.

- Tạo bầu không khí phù hợp để nghe hiệu quả, lựa chọn thời gian và địa điểm thích hợp, đồng thời duy trì khoảng cách hợp lý giữa người nói với người nghe không quá gần nhưng cũng đừng quá xa.

- Gỡ bỏ tất cả các rào cản hữu hình (một đồng tài liệu chắn giữa người nói và người nghe, bàn quá lớn...) và rào cản vô hình (thành kiến và quan điểm riêng của mình đối với người nói định kiến).

- Chuẩn bị tâm thế và thái độ nghe. Mặc dù đang ở vị trí thi hành công vụ nhưng công chức cũng thường bị chi phối bởi các vấn đề khác và đôi

khi có cả cảm xúc, vui, buồn... dẫn đến ảnh hưởng đến việc lắng nghe. Vì vậy, để nghe có hiệu quả người cán bộ, công chức cần chuẩn bị sẵn sàng về mặt tinh thần, thể chất, thời gian, thái độ.

Bước 2: Tập trung lắng nghe

- Tư thế: hướng về phía người đối thoại.
- Tiếp xúc bằng mắt: nhìn thẳng vào người nói, duy trì ánh mắt thường xuyên và ngắn.
- Cố gắng nghe để hiểu: tìm ra ý chính, nghe một cách đầy đủ cả nội dung và tình cảm.

Bước 3: Tham dự cùng với người nói

- Tạo cơ hội cho người nói được trình bày:
 - + Không ngắt lời người nói,
 - + Không vội vàng tranh cãi hay phán quyết,
 - + Hãy tạo điều kiện cho người nói tự bộc lộ hết cảm xúc.

- Khuyến khích người nói cả bằng lời và không bằng lời:

- + Sử dụng các động tác, cử chỉ đáp ứng: dướn mày, nhướn mày, gật đầu...,
- + Sử dụng các phương tiện hỗ trợ để khuyến khích người nói.

- Tạo điều kiện để những người ngại phát biểu mạnh dạn phát biểu ý kiến và để các thành phần đại diện trong tổ chức được trình bày.

Bước 4: Cố gắng nghe để hiểu

- Sử dụng các câu hỏi mở, để có thêm thông tin hoặc để kiểm soát cuộc nói, cuộc đối thoại.
- Đề nghị người nói cung cấp thêm thông tin.

Bước 5: Chọn lọc, ghi nhớ

- Chọn lọc, tiếp thu thông tin.
- Nhớ và ghi lại những thông tin cần thiết, các ý chính ra giấy.

Bước 6: Phản hồi lại sau khi nghe

- Phản hồi là một phần quan trọng trong quá trình giao tiếp. Người nghe cần đưa ra thông tin phản hồi cho người nói để chứng tỏ rằng đã nhận được thông điệp và hiểu nó ở mức độ nào đó.

- Một số phương pháp sử dụng khi phản hồi:
 - + Diễn giải, tức là sau khi nghe xong, nói lại ý chính,
 - + Làm rõ, biến cái không rõ, dài dòng thành cái có trọng tâm, biến cái không trật tự trở thành cái có trật tự,
 - + Tóm tắt lại,
 - + Tỏ ra cảm thông với người nói.

Tóm lại, kỹ năng lắng nghe đóng vai trò quan trọng trong quá trình giao tiếp, để lắng nghe một cách có hiệu quả, một mặt đòi hỏi người nghe phải thực hiện tốt ba yếu tố cơ bản đó là sự cảm nhận, đánh giá và đối đáp; mặt khác người nghe cần phải có ý thức trau dồi, rèn luyện thường xuyên, đồng thời tự đúc rút kinh nghiệm từ hoạt động thực tiễn giao tiếp của mình, nhờ đó việc nghe và lắng nghe người dân trong giải quyết công việc được tốt hơn.

III. THỰC HÀNH

Dưới đây là một tình huống giao tiếp ứng xử “nghe và phản hồi/đôi đáp” giữa cán bộ với công dân. Tình huống diễn ra vào một buổi sáng thứ ba tại trụ sở Ủy ban nhân dân xã ở một tỉnh A. Một phụ nữ khoảng 24-25 tuổi đến trụ sở Ủy ban nhân dân xã để đăng ký khai sinh cho con.

1. Mô tả tình huống

Tại phòng giải quyết thủ tục hành chính, một cán bộ xã đang bên bàn làm việc. Anh ngồi ngả người trên ghế đọc báo.

Người phụ nữ cầm hồ sơ, với vẻ mặt lo lắng, khép nép gõ cửa.

Cầm tờ báo che khuất mặt, anh cán bộ nói như vào khoảng không:

- *Có việc gì đấy?*

Vẫn thái độ rụt rè, lo lắng, e ngại, chị Lan Hương (tên người phụ nữ) đáp lời:

- *Dạ, thưa anh, em muốn đăng ký khai sinh cho con nhưng...*

Người cán bộ lúc ấy mới kéo tờ báo ra để nhìn người phụ nữ từ đầu đến chân, giọng lạnh lùng:

- *Muốn đăng ký thì chị phải đủ giấy tờ. Hương dẫn dấn ở tường kia, chị ra kia đọc cho kỹ xem đã đủ chưa.*

Chị Lan Hương nhìn anh cán bộ với vẻ mặt mong được giúp đỡ và có phần cầu cứu nói:

- *Em có thấy nhưng chữ nhỏ và mờ quá đọc không được. Mà hoàn cảnh em nó khác... chị Lan Hương ngập ngừng băn khoăn rồi nói tiếp:*

Em quê ở tận mãi Ba Vì vào đây không nghĩ ra là đem theo giấy kết hôn. Vậy thì làm thế nào hả anh?

Vừa lúc đó điện thoại cầm tay của anh cán bộ reo. Anh ta nghe điện thoại và cười nói khá lâu về một câu chuyện từ bữa nhậu hôm qua. Nói chuyện say sưa nên anh cứ phải thay đổi chân ghếch lên đầu gối. Tay chỉ vào ghế, ý nói chị cứ ngồi đợi.

Thấy người phụ nữ bắt đầu nhấp nhỏm, sốt ruột, đứng lên, ngồi xuống, anh cán bộ một tay cầm điện thoại, tay kia chỉ vào hồ sơ ý để chị đưa hồ sơ cho xem.

Nhìn thấy hồ sơ có vẻ thiếu giấy tờ gì đó nên anh lắc đầu. Sau khi xong cuộc nói chuyện, anh cán bộ trả lại hồ sơ và nói.

- *Việc này tôi không giải quyết được đâu. Có mỗi giấy đăng ký tạm trú mà đã quá hạn thì làm sao giải quyết được. Còn thiếu mấy loại giấy tờ nữa. Thôi đem con về quê mà khai sinh. Hay em đẻ mà không có đăng ký nên không dám về quê? Giọng trên trời dưới đất.*

Vẫn thái độ rụt rè, mặt đỏ ngượng ngùng, chị Lan Hương đề nghị:

- *Không anh, cho em được giải thích cho rõ ạ.*

Anh cán bộ giọng vẻ bức tức hơn:

- *Không cần đâu, những trường hợp thế này đến*

nhờ xã giải quyết như cơm bữa, chúng tôi biết rồi.

Nghe đến đây, chị Lan Hương tỏ vẻ đáng thương, lo lắng, năn nỉ:

- Anh làm ơn, làm phúc, anh chỉ cho em biết phải làm như thế nào bây giờ. Em muốn về quê lắm nhưng không đủ tiền về. Mà em nghe hình như không có khai sinh thì con em sẽ không được đi học. Anh là cán bộ nhà nước anh biết đường, biết lối mà.

Hình như lời năn nỉ của chị Lan Hương đã phát huy tác dụng, anh cán bộ đỡ bức tức và lạnh nhạt, nói:

- Thế này nhé, văn bản nhà nước ghi rõ (chỉ cho chị Lan Hương văn bản):

Người khai sinh phải nộp giấy chứng sinh do sở y tế nơi trẻ em sinh ra cấp và xuất trình các giấy tờ sau:

+ Giấy chứng nhận kết hôn của cha mẹ trẻ em nếu cha mẹ có đăng ký kết hôn. Em không về quê lấy được thì điện cho gia đình.

+ Sổ hộ khẩu gia đình hoặc đăng ký tạm trú của người mẹ. Giấy tạm trú của em đã hết hạn. Em sang bên công an xã đăng ký lại.

Nghe những lời chỉ dẫn, từ khi vào Ủy ban đến giờ, trông mặt chị Lan Hương mới rạng lên một chút và tỏ vẻ yên tâm hơn. Chị chăm chú nghe anh cán bộ nói tiếp:

+ Chứng minh nhân dân hoặc giấy tờ hợp lệ thay thế của người đến đăng ký khai sinh. Đừng

có nói là lại không có chứng minh thư đấy nhé.

Người cán bộ nói thêm:

Trong trường hợp trẻ em sinh ra ngoài cơ sở y tế thì giấy chứng sinh được thay bằng văn bản xác nhận của người làm chứng hoặc người chỉ huy, người điều khiển phương tiện giao thông nếu sinh con trên các phương tiện giao thông.

Người làm chứng trong những trường hợp trên phải có đủ các điều kiện sau đây:

+ *Đủ từ 18 tuổi trở lên, có năng lực và hành vi dân sự đầy đủ,*

+ *Biết rõ sự việc liên quan đến việc làm chứng,*

+ *Không có quyền, lợi ích liên quan đến việc làm chứng.*

Người làm chứng phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về nội dung mà họ đã làm chứng.

Sau khi nghe một tràng, chị Lan Hương chưa hiểu rõ lắm, định hỏi lại nhưng lại thôi vì nghe thấy anh cán bộ kết thúc.

- *Đấy thương tình em nên anh đã giải thích cặn kẽ rồi nhé. Cứ lo đủ giấy tờ anh giải quyết cho.*

Thấy anh cán bộ đã có vẻ nhiệt tình, chị Lan Hương đã tự tin hơn lúc đầu. Với vẻ mặt ngượng ngùng như có lỗi, chị nói tiếp:

- *Anh ơi, anh đã quan tâm thì em mới dám nói thật. Nếu không có giấy kết hôn thì làm thế nào?*

Mất công giải thích từ nãy đến giờ mà giờ chị phụ nữ mới nói rõ vấn đề, người cán bộ lại tỏ ra có phần bức bối và nói giọng coi thường, trêu cợt:

- Anh biết ngay mà cô em cứ quanh co. Vậy thì em cứ đem các giấy tờ còn lại đến đây. Thế nhé. Sao không nói thẳng từ đầu cho đỡ mất thời gian.

Bối rối, lúc này chị Lan Hương chỉ biết ngượng ngùng nói:

- Vâng ạ, chào anh em về. Em cảm ơn anh!

Người phụ nữ quay đi nhưng trên khuôn mặt lại tỏ rõ sự căng thẳng, lo lắng và nhủ thầm: *À, nghĩa là các anh ấy có thể cho mình khai sinh, nhưng sao lăm thủ tục, giấy tờ thế nhỉ? Nào là giấy tạm trú, chứng minh nhân dân, giấy tờ hợp lệ, người làm chứng, rồi cái gì nữa nhỉ? Anh ấy nói nhiều quá không nhớ hết được. Thôi, mình cứ qua Công an đã, lần sau đến thiếu gì hỏi lại vậy.*

Người phụ nữ vừa đi, vừa lắc đầu ra về.

2. Giải quyết tình huống

Qua tình huống này, chúng ta thấy cách ứng xử, cách đối thoại/đối đáp của người cán bộ đối với công dân còn nhiều thiếu sót, cần phải hoàn thiện cách giao tiếp, ứng xử giữa cán bộ với công dân và giữa công dân với cán bộ, từ đó cần đưa ra những chuẩn mực giao tiếp, ứng xử, đặc biệt là kỹ năng lắng nghe và phản hồi để từ đó giúp cho việc giải quyết công việc hiệu quả hơn.

2.1. Phân tích tình huống

Người cán bộ tiếp dân trong tình huống trên đã bộc lộ khá nhiều thiếu sót, đặc biệt trong cách

giao tiếp, ứng xử với người dân, biểu hiện ở thái độ, cách nghe, cách nói, cách sử dụng các yếu tố phi ngôn từ.

- *Về thái độ*: Hách dịch, tiếp dân kiểu “ban ơn”; thiếu nghiêm túc, thiếu tính kỷ luật trong lúc giải quyết công việc với công dân như nói chuyện điện thoại, tán gẫu trong khi thi hành công việc; tinh thần phục vụ dân kém, giải quyết công việc qua loa, “xong chuyện”, không lắng nghe, tìm hiểu kỹ nhu cầu người dân; thiếu tôn trọng, lịch sự với người dân.

- *Về cử chỉ hành vi*: Cử chỉ, hành vi của người cán bộ tạo nên hình ảnh không tốt về người đó, thể hiện ở tư thế ngồi (ngồi ngả người trên ghế), động tác tay (tay chỉ thẳng vào mặt người đối thoại), chân (chân ghếch lên đầu gối), khi tiếp xúc với người dân, ánh mắt, cách nhìn thiếu tôn trọng, thiếu lịch sự (không nhìn người đối thoại hay nhìn chằm chằm từ đầu đến chân), giọng nói khi thì nhặt, khi thì nóng nảy, hách dịch, khi thì kẻ cả, cộc nhả.

- *Về lời nói*: chưa đạt yêu cầu và không đạt hiệu quả cao, biểu hiện ở những điểm sau:

+ Nói trống không, xưng hô không phù hợp. Giao tiếp của cán bộ với công dân trong khi thực thi công việc là giao tiếp công vụ chính thức, một bên là đại diện cơ quan công quyền, một bên là người dân, trong khi đó cách xưng hô: “anh, em,...” là không phù hợp, thiếu lịch sự.

+ Sử dụng lời nói cợt nhả, trêu cợt, thiếu lịch sự, thể hiện ở lời nói như: “hay em đẻ mà không có đăng ký nên không dám về quê”.

+ Cách giải thích chung chung như: “còn thiếu mấy loại giấy tờ nữa”.

- *Về việc lắng nghe và hồi đáp*: Người cán bộ chưa tập trung vào nội dung, không chú ý nghe một cách tích cực, biểu hiện vừa nghe người dân trình bày, vừa đọc báo, vừa nói chuyện điện thoại dẫn đến khi trả lời dân thì dài dòng, cầm văn bản đọc toàn bộ nội dung dẫn đến làm cho vấn đề càng trở nên phức tạp, khó hiểu vì không đi vào giải thích những vấn đề chính.

Việc lắng nghe thiếu tôn trọng nên việc phản hồi sớm do chưa nghe, chưa xác định rõ, hiểu rõ vấn đề đã trả lời, đã nói, biểu hiện ở việc khi người dân muốn giải trình vấn đề thì người cán bộ cắt ngang ngay bằng câu: “Không cần đâu, những trường hợp như chị đến nhờ xã giải quyết như cơm bữa, chúng tôi biết rồi”.

- *Việc truyền đạt pháp luật thiếu chính xác*: Theo quy định tại Nghị định số 83/1998/NĐ-CP và Thông tư số 12/1999/TT-BTP ngày 25-6-1999 hướng dẫn Nghị định số 83/1998/NĐ-CP thì việc đăng ký khai sinh được thực hiện tại Ủy ban nhân dân cấp xã nơi người mẹ có hộ khẩu thường trú hoặc nơi trẻ em sinh ra:

Trường hợp người mẹ thường trú tại một nơi,

nhưng đăng ký khai sinh cho con ở nơi khác thì Ủy ban nhân dân cấp xã nơi đăng ký phải gửi thông báo kèm theo một bản sao giấy khai sinh cho Ủy ban nhân dân cấp xã nơi người mẹ có hộ khẩu thường trú để ghi vào sổ đăng ký khai sinh riêng cho những trường hợp này, không đưa vào sổ liệu thống kê số trẻ em sinh ở địa phương.

Trường hợp người mẹ không có hộ khẩu thường trú, đã cắt chuyển hộ khẩu tại nơi thực tế đang cư trú thì việc đăng ký cho trẻ em được thực hiện tại Ủy ban nhân dân xã, nơi người mẹ đăng ký hộ khẩu tạm trú có thời hạn.

Việc đăng ký khai sinh cho trẻ em tại Ủy ban nhân dân cấp xã, nơi trẻ em sinh ra chỉ được thực hiện trong trường hợp người mẹ có nơi đăng ký hộ khẩu thường trú nhưng có lý do chính đáng (như do điều kiện công tác, ốm đau...) không thể về đăng ký được.

Thủ tục đăng ký khai sinh: Người đi khai sinh phải nộp giấy chứng sinh do sở y tế nơi trẻ em sinh ra cấp và xuất trình các giấy tờ sau: giấy chứng nhận kết hôn của cha mẹ trẻ em nếu cha mẹ có đăng kí kết hôn; sổ hộ khẩu gia đình hoặc giấy đăng ký tạm trú của người mẹ; chứng minh nhân dân hoặc giấy tờ hợp lệ thay thế của người đến đăng ký khai sinh.

Trường hợp trẻ em sinh ra ngoài cơ sở y tế, thì giấy chứng sinh được thay bằng văn bản xác nhận

của người làm chứng hoặc người chỉ huy, người điều khiển phương tiện giao thông, nếu sinh con trên các phương tiện giao thông.

Đăng ký khai sinh cho trẻ em ngoài giá thú: pháp luật quy định mọi người sinh ra đều có quyền được khai sinh không phân biệt sinh trong giá thú hay ngoài giá thú.

Con ngoài giá thú là con của những cha, mẹ không đăng ký kết hôn. Đối với trường hợp khai sinh cho con ngoài giá thú, cán bộ hộ tịch - tư pháp không được có hành vi truy bức hoặc xúc phạm đến danh dự người mẹ, không đi sâu về tình trạng hôn nhân của mẹ đứa trẻ. Phần khai về cha, mẹ của đứa trẻ trong giấy khai sinh, nếu chưa xác định được thì để trống, không mật, chỉ những người có thẩm quyền mới có quyền khai thác và sử dụng thông tin này.

Trong tình huống này, người cán bộ trả lời dân (người phụ nữ Lan Hương) chỉ có giấy đăng ký tạm trú quá hạn là không đủ điều kiện đăng ký khai sinh tại Ủy ban nhân dân xã là không đúng pháp luật. Trong trường hợp, nếu người dân yêu cầu, Ủy ban nhân dân xã vẫn phải có trách nhiệm làm đăng ký khai sinh và trường hợp đăng ký khai sinh cho con ngoài giá thú thì không được trêu cợt hay xúc phạm đến danh dự người mẹ.

Người cán bộ xã khi làm thủ tục đăng ký

khai sinh đã không giải thích rõ ràng, vừa nghe điện thoại, vừa giải quyết công việc, không lắng nghe người dân nói và cũng không tập trung vào công việc, chính vì vậy, giải thích chung chung làm cho người dân ra về mà không hiểu rõ cần phải hoàn thành các thủ tục, giấy tờ gì cho việc đăng ký khai sinh.

2.2. Nguyên nhân và hậu quả

a) Những nguyên nhân

- Nguyên nhân chủ quan:

+ Về thái độ, nhận thức: Trong thực thi công vụ để đạt hiệu quả cao trong công việc, một trong những yếu tố quan trọng cần phải thực hiện tốt đó là thái độ đối với công dân, đối với khách hàng và nhận thức của người cán bộ đối với công việc, thiếu và yếu một trong hai yếu tố này người cán bộ trong quá trình thực thi công việc khó đạt hiệu quả cao. Thực vậy, tình huống trên cho thấy, người cán bộ có thái độ tiếp dân không tốt, tư duy mang nặng tính bao cấp, chưa nhận thức được tầm quan trọng của nền hành chính “đổi mới” coi công dân là “khách hàng” và cán bộ, công chức phải là công bộc của dân.

+ Về kiến thức: Trong một nền hành chính đang phát triển và đổi mới nhưng người cán bộ thực thi công vụ trong tình huống trên thiếu kiến thức về pháp luật, kiến thức chuyên môn, kiến thức xã hội. Do không nắm vững pháp luật mà

hướng dẫn chung chung, vòng vo làm người dân không hiểu các trình tự để đăng ký khai sinh phải làm như thế nào.

+ Về kỹ năng: Ngoài thái độ và kiến thức, một yếu tố thứ ba không thể thiếu đối với mỗi người cán bộ, công chức khi thực thi công việc đạt hiệu quả cao đó là kỹ năng. Người cán bộ trong tình huống trên cho thấy, cán bộ không những yếu về chuyên môn mà yếu, thiếu cả về kỹ năng cần thiết khi tiếp xúc, giải quyết công việc cho dân như kỹ năng nghe, nói, kỹ năng hướng dẫn, giải thích, kỹ năng kiểm chế, kiểm soát cảm xúc.

- Nguyên nhân khách quan:

+ Môi trường vật lý: tiếng ồn, vị trí, địa điểm, thời gian, thời tiết ảnh hưởng đến hiệu quả giao tiếp.

+ Môi trường pháp lý, chế độ, chính sách: Ngày 26-2-2007, Bộ Nội vụ đã ban hành Quyết định số 03/2007/QĐ-BNV quy định về quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức làm việc trong bộ máy chính quyền địa phương. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng về chuẩn mực ứng xử của cán bộ, công chức. Tuy nhiên, nhiều quy định còn thiếu như quy định về cách xưng hô, về trang phục trong công sở. Các quy định về chế độ, chính sách về lương, phụ cấp, khen thưởng, kỷ luật chưa tạo được động lực cho cán bộ, công chức trong công việc.

+ Bố trí, phân công công việc cho cán bộ: chưa

bố trí cán bộ có năng lực phù hợp với công việc.

+ Cán bộ, công chức chưa được đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng giao tiếp.

+ Nguyên nhân từ phía người dân: Người dân còn hạn chế về sự hiểu biết pháp luật, kỹ năng truyền đạt còn hạn chế.

b) Những hậu quả

Cách giao tiếp của người cán bộ, công chức trong tình huống trên dẫn đến một số hậu quả sau:

- Mục tiêu của cuộc giao tiếp không đạt được, người dân không hiểu cần phải bổ sung giấy tờ gì nữa để được đăng ký khai sinh cho con, chắc chắn sẽ phải đến cơ quan nhà nước thêm nhiều lần nữa mới có thể giải quyết xong công việc, gây lãng phí thời gian, công sức cho người dân và cho cả công chức nhà nước.

- Không tạo được mối quan hệ tốt đẹp, gắn bó giữa Nhà nước và công dân, làm giảm lòng tin của người dân đối với Nhà nước.

- Không thu nhận được thông tin phản hồi từ phía người dân để hoàn thiện hoạt động giao tiếp đạt hiệu quả cao hơn.

2.3. Một số phương án, biện pháp giải quyết tình huống

Một là, tạo bầu không khí và môi trường làm việc tốt.

Thông qua thái độ, giọng nói, cử chỉ hay câu

thăm hỏi ngay từ đầu để tỏ thái độ lịch sự, thân thiện, sẵn sàng phục vụ, không nên tỏ ra lạnh nhạt hay tỏ vẻ khó chịu, quan cách với dân, chủ động tìm hiểu nhu cầu người dân bằng câu hỏi mở đầu. Ví dụ, “Anh/chị hoặc ông/bà có yêu cầu gì đây ạ?”.

- Chú ý sử dụng các đại từ xưng hô cho phù hợp.

- Không sử dụng lời lẽ thiếu tính nghiêm túc, có tính mỉa mai, châm chọc, xúc phạm người nghe.

Hai là, cần xác định rõ nhu cầu của người dân.

- Cần lắng nghe để nắm bắt được cốt lõi, bản chất của vấn đề, tránh thái độ hách dịch, của quyền, cắt lời không cho dân trình bày.

- Sau khi nghe xong cần nhắc lại cho người dân để khẳng định xem họ đã hiểu vấn đề và xác định nhu cầu của người dân đã đúng chưa.

Ba là, giải quyết đúng nhu cầu của người dân.

- Tìm hiểu hồ sơ đã đủ chưa, có phải thuộc thẩm quyền giải quyết của mình hay không.

- Nếu đủ và đúng thẩm quyền giải quyết thì nhanh chóng giải quyết theo đúng quy định pháp luật.

- Nếu không đúng thẩm quyền giải quyết thì cũng không nên quát tháo, tỏ thái độ khó chịu mà nên chỉ dẫn cho họ biết cơ quan nào có thẩm quyền giải quyết, thể hiện tinh thần trách nhiệm chung cao.

- Thái độ tận tâm phục vụ, giải quyết tốt nhất có thể nhu cầu của người dân.

- Trường hợp hồ sơ, giấy tờ chưa đủ thì giải thích rõ ràng, đúng luật cho dân hiểu.

- Chú ý lắng nghe dân nói, đồng thời tạo được sự chú ý của người nghe.

Bốn là, khi kết thúc cuộc thoại.

Nên hỏi lại người dân đã rõ vấn đề và công việc hay chưa, đã nhớ chưa và có hài lòng chưa. Dặn dò, nhắc nhở những điều quan trọng.

Ngoài ra, có thể nhắc nhở người dân ghi các thông tin cần thiết ra giấy.

Chuyên đề 7

KỸ NĂNG VIẾT BÁO CÁO

I. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ BÁO CÁO

1. Báo cáo là gì?

Báo cáo là một loại văn bản, thuộc nhóm văn bản hành chính thông thường, do các cơ quan, tổ chức ban hành để trình bày những kết quả đã đạt được trong hoạt động của các cơ quan, tổ chức nhằm giúp cho việc đánh giá tình hình thực tế và là cơ sở để cấp trên ban hành những quyết định quản lý cần thiết.

Đặc điểm của báo cáo:

- Báo cáo là một loại văn bản thể hiện kết quả công việc trong một giai đoạn;
- Báo cáo có thể dài, ngắn, có thể chỉ hoàn toàn mang tính chất mô tả hoặc là sự kết hợp giữa mô tả và thuyết phục;
- Báo cáo có thể sử dụng để lưu lại một sự kiện thường xuyên hoặc không thường xuyên và là cơ sở đi đến các quyết định.

2. Vai trò của báo cáo

Trong quản lý, báo cáo có những vai trò sau:

- Là phương tiện để nhà quản lý cấp trên kiểm soát trách nhiệm và quyền hành đã ủy quyền cho cấp dưới;
- Là phương tiện cung cấp thông tin về kết quả thực hiện nhiệm vụ của cá nhân, bộ phận, đơn vị, tổ chức, làm cơ sở cho việc đánh giá;
- Cung cấp thông tin phản hồi về tình hình thực hiện nhiệm vụ của cấp dưới, làm cơ sở cho việc sửa đổi hoặc ban hành các quyết định quản lý.

3. Các loại báo cáo thường được sử dụng

- Theo tiêu chí thời gian có: báo cáo thường xuyên (định kỳ), báo cáo bất thường (không định kỳ);
- Theo lĩnh vực chuyên môn có: báo chuyên đề, báo cáo kỹ thuật;
- Theo từng loại hoạt động có: báo cáo tổng kết, báo cáo sơ kết;
- Theo hoạt động của dự án có: báo cáo khảo sát (báo cáo trước), báo cáo trong (báo cáo trong quá trình thực hiện), báo cáo tổng kết (báo cáo sau quá trình thực hiện);
- Từ góc độ của tổ chức, có báo cáo của cấp dưới gửi cấp trên bao gồm các loại:
 - + *Báo cáo tuần*: nêu những vấn đề gấp cần giải quyết trong lĩnh vực quản lý và tình hình đời sống kinh tế - xã hội của địa phương, đề xuất với cấp trên giải quyết vấn đề nêu ra.

+ *Báo cáo tháng*: kiểm điểm việc thực hiện các nhiệm vụ được giao của cơ quan, của địa phương, kết quả thực hiện các quyết định của cấp trên, tình hình thực hiện các đề án, dự án (nếu có).

+ *Báo cáo 6 tháng*: đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của cơ quan, của địa phương, dự kiến việc thực hiện nhiệm vụ trong 6 tháng tới và nêu biện pháp chỉ đạo thực hiện.

+ *Báo cáo năm*: nội dung giống báo cáo 6 tháng nhưng chi tiết hơn, tổng hợp tình hình cả năm và nêu phương hướng hoạt động cho năm sau.

+ *Báo cáo đột xuất*: tóm tắt tình hình xảy ra sự việc, nguyên nhân xảy ra sự việc, nguyên nhân phát sinh, biện pháp xử lý, kiến nghị hướng giải quyết.

4. Yêu cầu của bản báo cáo

- Thông tin trong báo cáo phải đầy đủ, chính xác, cụ thể; số liệu đủ và chính xác; thời điểm, hoàn cảnh ra đời báo cáo phải rõ ràng;

- Bản báo cáo dễ hiểu đối với người đọc;

- Bản báo cáo được trình bày thống nhất, mạch lạc và lôgic;

- Bản báo cáo đầy đủ nhưng ngắn gọn, chi tiết và không bị bỏ sót ý;

- Viết đúng ngữ pháp, đúng chính tả, sử dụng các cụm từ hoặc từ để nhấn mạnh những điểm nổi bật của báo cáo một cách thích hợp.

II. THỂ THỨC VÀ CẤU TRÚC CỦA BÁO CÁO HÀNH CHÍNH

1. Thể thức của báo cáo hành chính

Thông tư số 01/2011/TT-BNV hướng dẫn về thể thức và kỹ thuật trình bày thể thức văn bản hành chính, ban hành ngày 19-01-2011 quy định về việc trình bày thể thức của báo cáo như sau:

ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ A CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: / BC-UBND

Xã A, ngày... tháng... năm...

BÁO CÁO

Về tổng kết công tác sản xuất....

.....
.....
.....
.....
.....

Quyền hạn, chức vụ của người ký

Nơi nhận:

Chữ ký, con dấu

-

Họ tên đầy đủ của người ký

- Lưu VP.

2. Cấu trúc nội dung của một số loại báo cáo

Trong thực tế có nhiều loại báo cáo khác nhau, mỗi loại báo cáo thể hiện một nội dung khác nhau, nhưng nhìn chung ngoài các yếu tố về thể thức, các loại báo cáo được diễn đạt theo văn phong tam đoạn luận và có kết cấu ba phần như sau:

- Phần mở đầu: nêu những điểm chính về công tác, nhiệm vụ được giao, hoàn cảnh thực hiện (những khó khăn, thuận lợi có ảnh hưởng chi phối đến kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao).

- Phần nội dung: điểm lại những việc đã làm được, việc chưa làm được, nguyên nhân, đánh giá kết quả.

- Phần kết luận: nêu mục tiêu, nhiệm vụ, biện pháp thực hiện, kiến nghị, đề xuất.

Trong trường hợp không có mẫu quy định, căn cứ vào các yêu cầu, mục đích và đối chiếu kết quả công tác, người làm báo cáo có thể tự xác định các yêu cầu, nội dung và mục đích của báo cáo. Sau khi xác định rõ mục đích, yêu cầu, người viết báo cáo bắt tay vào thu thập, xử lý tài liệu làm cơ sở cho việc viết báo cáo sao cho bản báo cáo tương ứng với thực trạng công tác.

Ngoài việc kết cấu theo ba phần bằng lời nêu trên, người viết báo cáo còn có thể thể hiện báo cáo kết quả bằng hình vẽ, bằng sơ đồ, bảng biểu, đồ thị... (gọi chung là biểu đồ). Đây cũng là những phương thức trình bày hết sức thuận tiện để tổng

hợp dữ liệu, đồng thời là phân minh họa làm cho báo cáo lượng hóa được kết quả có tính thuyết phục cao.

Một số loại biểu đồ thường được sử dụng

Thông thường có một số loại biểu đồ sau:

- Biểu đồ hình tròn: là loại biểu đồ biểu hiện bằng hình tròn được chia thành nhiều phần, mỗi phần thể hiện quy mô của một phần thông tin nào đó, minh họa bằng tỷ lệ phần trăm. Nó được dùng để thể hiện quy mô của các phần cấu thành một tổng thể nào đó.

- Biểu đồ hình khối: gồm hai trục và hàng loạt các khối được biểu diễn trên trục tung hoặc trục hoành mà thể hiện các giá trị khác nhau cho từng khối. Các con số dọc theo một bên của biểu đồ được gọi là thước chia độ (quy mô).

- Biểu đồ đường thẳng: là một loại biểu đồ trình bày thông tin khi có hàng loạt các điểm dữ liệu có liên hệ với nhau theo các đoạn đường thẳng. Đây là loại biểu đồ cơ bản được sử dụng phổ biến trong nhiều lĩnh vực. Nó được tạo ra bằng việc kết nối hàng loạt các điểm, các quy mô riêng biệt được thể hiện bằng các đoạn thẳng. Biểu đồ này thường được sử dụng để mô tả xu hướng theo các dữ liệu trong những khoảng thời gian, vì vậy đường thẳng được vẽ ra theo trình tự thời gian. Đồng thời, nó là một cách để tóm tắt mối quan hệ giữa hai biến thông tin và sự

phụ thuộc của chúng vào một biến khác như thế nào? Những con số dọc theo một phía của biểu đồ đường thẳng được gọi là thước chia độ.

- Biểu đồ hình bản đồ: là loại biểu đồ được sử dụng để biểu diễn sự phân bố nhân khẩu hoặc những sự kiện, vấn đề, đối tượng nào đó theo địa lý. Ví dụ, Bản đồ mô tả sự phân bố các dự án đầu tư trên địa bàn, Bản đồ mô tả sự phân bố các hộ nghèo trên một địa bàn nhất định...

Một số điểm cần chú ý khi sử dụng biểu đồ

Việc sử dụng biểu đồ cần lưu ý một số điểm sau:

- Nếu biểu đồ có kích thước lớn hơn một nửa trang giấy thì cần trình bày riêng một trang;

- Biểu đồ có thể được trình bày và xem riêng rẽ với nội dung mô tả, do đó phải trình bày thế nào để khi nhìn vào người đọc có thể hiểu được ngay;

- Cần đánh số thứ tự các biểu đồ bằng chữ Ả-rập. Hình vẽ thì nên đánh số thứ tự theo phần;

- Biểu đồ được đưa thẳng vào nội dung, nếu biểu đồ đó cần thiết để trực tiếp hiểu được nội dung, còn nếu chỉ mang tính minh họa và thiếu nó không ảnh hưởng đến việc đọc hiểu nội dung thì có thể trình bày vào thành phần phụ lục ở cuối. Nếu bản báo cáo lớn, nhiều trang, diễn giải nhiều thì nên đưa bảng biểu thành phần phụ lục ở cuối;

- Biểu đồ cũng được trích dẫn như các nội dung

khác, do đó khi trích dẫn phải chỉ rõ xuất xứ. Xuất xứ nguồn được trình bày bên dưới tên gọi của biểu đồ;

- Trong phần nội dung bằng lời có phần chỉ dẫn về biểu đồ, sau đó biểu đồ được trình bày ở đoạn cuối hoặc ở trang sau nếu như biểu đồ đó được trình bày riêng biệt một trang và phần còn lại của trang trước sẽ trình bày những nội dung tiếp theo nếu còn;

- Nếu biểu đồ phải được trình bày theo chiều ngang thì cần đề tên gọi biểu đồ tại lề trái (phía lề gáy đóng);

- Những nội dung về thời gian được trình bày ở trục ngang.

3. Trình tự xây dựng bản báo cáo

Để viết được bản báo cáo đúng, trung thực và khách quan cần tuân thủ thực hiện các bước sau:

Bước 1: Công tác chuẩn bị

- Xác định mục đích yêu cầu của loại báo cáo cần viết;

- Phân công người chịu trách nhiệm viết báo cáo;

- Nhật ký/sổ theo dõi hoạt động và bản mô tả công việc (đây là tài liệu giúp cho người làm báo cáo, thu thập và xử lý thông tin được thuận lợi);

- Thu thập và xử lý thông tin;

- Xác định thời gian (thời gian nộp, thời gian viết).

Trong công tác chuẩn bị, một trong những

vấn đề quyết định chất lượng và hiệu quả của báo cáo đó là thông tin. Thu thập và xử lý thông tin là khâu quan trọng nhất của bất kỳ hoạt động nào không riêng gì việc viết báo cáo và cũng là khâu khó nhất nếu muốn thực hiện nó một cách nghiêm túc. Vì vậy, trong phần này chúng tôi sẽ phân tích kỹ thêm về các bước thu thập và xử lý thông tin.

Thứ nhất, người viết cần xác định nguồn thông tin, thường chúng ta lấy từ hai nguồn: (1) nguồn thông tin chính thức, thông tin liên quan đến hoạt động của cơ quan. Nếu là báo cáo dự án thì thông tin liên quan đến dự án, chẳng hạn khi thu thập thông tin của một đợt tìm hiểu nhu cầu của cộng đồng thì cần tìm hiểu thông tin từ các bên liên quan như lãnh đạo địa phương, người dân, những cơ sở sản xuất đóng trên địa phương...; (2) Nguồn thông tin bổ sung, tức là thông tin lấy từ các tài liệu tham khảo, các loại báo cáo, kết quả của một đợt nghiên cứu, thống kê, sách, báo, tranh, ảnh, tài liệu từ các ban, ngành chức năng có liên quan.

Thứ hai, xác định phương pháp thu thập thông tin, có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau như nghiên cứu tài liệu, nghiên cứu thực địa; sử dụng phương pháp có sự tham gia; phỏng vấn; họp; thảo luận...

Thứ ba, xử lý thông tin, sau khi thu thập

thông tin, người viết đã có một khối lượng thông tin nhất định, thậm chí rất nhiều để viết báo cáo, nhưng không thể đưa toàn bộ thông tin thu thập được vào báo cáo nên công việc tiếp theo là phải xử lý thông tin đã có như thế nào? Để xử lý thông tin một cách có hiệu quả, cần tuân thủ trình tự sau: (1) Tập hợp nguồn thông tin, ghi lại ý chính của các nguồn thông tin thu được vào những hộp hoặc mảnh giấy hoặc trên file dữ liệu máy tính hoặc lập bảng để ghi chi tiết nội dung thu được, giúp cho việc tiến hành viết được thuận lợi; (2) Nhóm thông tin - phân loại thông tin thành những nhóm thông tin hợp lý. Điều này giúp người viết báo cáo sắp xếp các suy nghĩ một cách mạch lạc và tập trung vào những mục có trong báo cáo; tránh được việc trùng lặp thông tin hoặc thông tin quá cũ, thông tin không phù hợp với nội dung báo cáo; (3) Đặt tên cho nhóm thông tin; (4) Sắp xếp các nhóm thông tin theo trình tự; (5) Lựa chọn thông tin, để lựa chọn thông tin cần trả lời một số câu hỏi như: Mục tiêu của báo cáo là gì? Nhóm thông tin nào sẽ phù hợp/phục vụ cho việc đạt được mục tiêu này? Người đọc báo cáo là ai? Những điều gì người đọc phải biết, nên biết, đã biết?...

Lưu ý: trong một số trường hợp cần phải nghiên cứu, phân tích, tìm hiểu nhu cầu của người đọc.

Bước 2: Lập đề cương báo cáo

Tùy theo nội dung báo cáo mà người viết xác định nội dung chi tiết cho từng mục hoặc thiết lập đề cương cho tương xứng với loại báo cáo (báo cáo lớn), nhưng thông thường, bản đề cương cần toát lên được ba nội dung chính như sau:

I. Phần giới thiệu chung/ mở đầu

1. Giới thiệu bối cảnh, chủ trương của hoạt động
2. Mục đích, mục tiêu của hoạt động

II. Phần nội dung

1. Kết quả đạt được
 - 1.1.....
 - 1.2.....
2. Những việc chưa làm được
 - 2.1.....
 - 2.2. Nguyên nhân của việc chưa làm được
 - 2.3. Biện pháp khắc phục

III. Kết luận

1. Đánh giá kết quả
2. Kiến nghị, đề xuất

Bước 3: Viết dự thảo

Bước 4: Tổ chức lấy ý kiến đóng góp

- Hình thức lấy ý kiến: gián tiếp hoặc trực tiếp

Bước 5: Chỉnh sửa, hoàn thiện báo cáo lần cuối và trình duyệt

III. MẪU THAM KHẢO

1. Mẫu chung - Báo cáo tình hình công tác trong tuần, tháng, quý

TÊN CƠ QUAN

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: / BC - CQ

... , ngày... tháng... năm...

BÁO CÁO

Về công tác tháng (tuần, quý...)

Đơn vị báo cáo (phòng, ban, đơn vị...)

I. NHỮNG VIỆC ĐÃ THỰC HIỆN

Trong tuần, tháng, năm (từ ngày... tháng... đến ngày... tháng... năm...)

1. Về hoạt động chuyên môn

2. Về công tác tổ chức hội nghị, các cuộc họp

a) Tên tổ chức hội nghị: nội dung, thời gian, địa điểm, thành phần tham dự

b) Các cuộc làm việc với cơ quan hữu quan

c) Công tác tổ chức tập huấn chuyên môn

3. Các công việc khác

4. Những việc tồn đọng từ kế hoạch tuần trước / tháng trước

II. NHỮNG VẤN ĐỀ TRỌNG TÂM CẦN QUAN TÂM TRONG TUẦN/ THÁNG TỚI

III. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ, ĐỀ XUẤT

IV. NHỮNG CÔNG VIỆC DỰ KIẾN TRONG TUẦN / THÁNG TỚI

Nơi nhận:

-

- Lưu: VT.

Thẩm quyền, chức vụ người ký

(Chữ ký, con dấu)

Họ tên đầy đủ người ký

2. Báo cáo tháng của Ủy ban nhân dân xã

ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ A **CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: / BC-UBND

Xã A, ngày... tháng... năm...

BÁO CÁO

Tình hình thực hiện công tác tháng....

I. CHỦ TRƯỞNG, KẾ HOẠCH ĐỀ RA

- Chủ trương, kế hoạch đã đề ra làm cơ sở cho việc chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ công tác trong tháng.
- Nêu mục tiêu báo cáo kết quả thực hiện các lĩnh vực.

II. KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

1. Về kinh tế

- a) Nông nghiệp
- b) Công nghiệp
- c) Giao thông - công trình công cộng
- d) Thương mại - dịch vụ
- e) Kinh doanh và thuế

2. Về văn hóa - xã hội

- a) Lao động - thương binh và xã hội
- b) Công tác thực hiện chính sách xã hội
- c) Bảo vệ, chăm sóc trẻ em
- d) Y tế
- e) Văn hóa - thông tin

3. Nội chính

- a) Công tác tư pháp
- b) Công tác hộ tịch
- c) Công tác quân sự
- d) Công an
- e) Công tác chính quyền

III. PHƯƠNG HƯỚNG, NHIỆM VỤ TRONG THÁNG TỚI

Thẩm quyền, chức vụ người ký

(Chữ ký, con dấu)

Họ tên đầy đủ người ký

Nơi nhận:

-

- Lưu: VT

3. Mẫu báo cáo tổng kết xây dựng phong trào "Nếp sống văn minh - gia đình văn hóa mới" của Ủy ban nhân dân xã

ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ A

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: / BC-UBND

Xã A, ngày....tháng....năm.....

BÁO CÁO

Tổng kết công tác xây dựng phong trào “Nếp sống văn minh - gia đình văn hóa mới” của Ủy ban nhân dân phường...

1. Giới thiệu bối cảnh chung

Thực hiện sự chỉ đạo của Ủy ban nhân dân quận (huyện) và sự hướng dẫn của phòng văn hóa thông tin;

Trên tinh thần thống nhất chung của cấp ủy và Ủy ban nhân dân xã về việc xây dựng nếp sống văn minh - gia đình văn hóa mới trên địa bàn xã. Sau một (1 năm) thời gian triển khai thực hiện đã thu được một số kết quả nhất định.

2. Đặc điểm tình hình thực hiện

2.1. Những khó khăn khi triển khai thực hiện xây dựng phong trào □Nếp sống văn minh - Gia đình văn hóa mới□ trên địa bàn xã/phường

2.2. Những thuận lợi

3. Tình hình thực hiện việc xây dựng phong trào “Nếp sống văn minh - Gia đình văn hóa mới” trên địa bàn xã

3.1. Công tác tổ chức

- Thành lập Ban chỉ đạo xây dựng phong trào □Nếp sống văn minh - Gia đình văn hóa mới□

- Xây dựng chương trình hoạt động và biện pháp triển khai thực hiện

3.2. Công tác tuyên truyền

- Xây dựng nội dung tuyên truyền
- Cách thức tuyên truyền
- Quy định cách thức phối hợp giữa các tổ chức xã hội trong việc đẩy mạnh công tác tuyên truyền

3.3. Kết quả thực hiện

- Thôn/bản/tổ dân phố qua bình chọn có 100% gia đình đăng ký: số hộ đạt tiêu chuẩn:... chiếm tỷ lệ.....
- Số hộ đăng ký đạt tiêu chuẩn..... trong toàn xã
- Tổng số hộ được bình chọn đạt các tiêu chuẩn..... trong toàn phường với tỷ lệ%.

4. Những hạn chế

- Về công tác tổ chức
- Về công tác tuyên truyền
- Về công tác chỉ đạo thực hiện và kiểm tra

5. Kết luận

- Đánh giá chung về những việc đã làm được trên một số phương diện sau

- + Về mặt chính trị - xã hội
- + Về công tác giáo dục
- + Về nếp sống cộng đồng, tính văn hóa trong từng thôn/bản

- Đánh giá về những việc chưa làm được, những hạn chế và đề ra biện pháp, cách khắc phục.

Nơi nhận:

-

- Lưu: VT.

Thẩm quyền, chức vụ người ký

(Chữ ký, con dấu)

Họ tên đầy đủ người ký

4. Mẫu báo cáo đột xuất

ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ A CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: / BC-UBND

Xã A, ngày...tháng...năm...

BÁO CÁO

Về vụ hỏa hoạn xảy ra

vào lúc 22 giờ ngày 15 tháng 3 năm 2011 tại xã A

Vào lúc 22 giờ ngày 15 tháng 3 năm 2011, một số người dân đã phát hiện có một ngọn lửa bốc lên từ xóm Lạn làng trên, ngôi làng có rất nhiều nhà tranh nên ngọn lửa lan rất nhanh. Lực lượng phòng cháy của địa phương và bà con trong làng đã kịp thời cứu chữa. Đến 22 giờ 50 phút, ngọn lửa đã được dập tắt.

Theo kết quả điều tra ban đầu của cơ quan chức năng, nguyên nhân phát hỏa là do một số gia đình sử dụng đèn dầu thấp sáng bất cẩn để ngọn lửa bắt cháy vào vách bằng giấy dầu và do gió to, nhà ở sát nhau nên lửa đã cháy lan sang hai nhà bên cạnh.

Hậu quả xảy ra không ảnh hưởng đến tính mạng của nhân dân, nhưng về tài sản thì bị thiệt hại đáng kể: 03 căn nhà bị cháy trụi, ước tính thiệt hại khoảng 120 triệu đồng; 03 hộ hiện chưa có nhà ở.

Trước tình hình đó, Ủy ban nhân dân huyện đã chỉ đạo Ủy ban nhân dân xã bố trí nơi ở tạm cho 03 gia đình và cứu trợ cho mỗi hộ gia đình có nhà bị cháy 5 triệu đồng; đồng thời kêu gọi bà con hàng xóm giúp đỡ để 03 gia đình có nhà ở và ổn định cuộc sống.

Vậy, Ủy ban nhân dân xã xin báo cáo sơ bộ tình hình vụ cháy để Ủy ban nhân dân huyện được rõ. Ủy ban nhân dân xã sẽ tiếp tục chỉ đạo các ngành, các đơn vị đóng trên địa bàn có biện pháp hỗ trợ các hộ dân, khắc phục hậu quả, để cuộc sống của 03 hộ dân sớm đi vào ổn định.

Nơi nhận:

-

- Lưu: VT.

Thẩm quyền, chức vụ người ký

(Chữ ký, con dấu)

Họ tên đầy đủ người ký

5. Mẫu báo cáo tổng kết nhiệm kỳ hoạt động của Ủy ban nhân dân

ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ A CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: / BC-UBND

Xã A, ngày...tháng...năm...

BÁO CÁO

Tổng kết hoạt động của Ủy ban nhân dân nhiệm kỳ...

I. TÌNH HÌNH THỰC HIỆN NHIỆM VỤ CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN

Khái quát kết quả thực hiện nhiệm vụ và phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn xã (trong mỗi phần, mỗi mục tiêu đều khái quát những việc đã làm được, ý nghĩa của việc làm được, vì sao thực hiện được; nêu việc chưa làm được, nguyên nhân vì sao chưa làm được).

1. Về kinh tế

- a) Sản xuất nông nghiệp
- b) Sản xuất công nghiệp
- c) Đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng
- d) Thương mại - dịch vụ

2. Văn hóa - xã hội

- a) Công tác thông tin tuyên truyền
- b) Công tác giáo dục
- c) Công tác thực hiện chính sách xã hội
- d) Công tác y tế - chăm sóc sức khỏe cộng đồng

3. An ninh - quốc phòng

- a) Tình hình an ninh - trật tự
- b) Công tác quốc phòng

4. Công tác giải quyết khiếu nại tố cáo

- a) Thực hành tiết kiệm
- b) Đấu tranh chống tham nhũng
- c) Cải cách thủ tục hành chính
- d) Công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo của công dân

II. TỔ CHỨC CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC VÀ QUAN HỆ

CÔNG TÁC CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN

1. Tổ chức bộ máy làm việc của Ủy ban nhân dân

- a) Bộ phận thường trực của Ủy ban nhân dân
 - Chủ tịch Ủy ban nhân dân - những nhiệm vụ chính
 - Phó Chủ tịch Thường trực - những nhiệm vụ được

phân công phụ trách

- Phó Chủ tịch phụ trách về kinh tế - những nhiệm vụ được phân công phụ trách

- Phó Chủ tịch phụ trách về văn hóa xã hội - những nhiệm vụ được phân công phụ trách

b) Các ủy viên - phân công phụ trách công việc: công an, ban chỉ huy quân sự, cán bộ văn phòng - thống kê, văn hóa - thông tin, địa chính, xây dựng, thủy lợi, y tế, khuyến nông và nhiệm vụ của từng chức trách.

2. Chế độ làm việc của Ủy ban nhân dân

a) Chế độ làm việc

b) Quan hệ công tác

c) Chế độ báo cáo

III. CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN

1. Chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị và cán bộ chuyên trách

2. Khó khăn trong việc triển khai, tổ chức thực hiện

3. Những khó khăn, tồn đọng

4. Đánh giá chung kết quả thực hiện chuyên môn

IV. NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN TRONG NHIỆM KỲ QUA

1. Công tác tổ chức

2. Công tác chỉ đạo

3. Công tác tổ chức, triển khai thực hiện

4. Đánh giá chung về những mặt mạnh và mặt yếu của nhiệm kỳ.

Nơi nhận:

-

- Lưu: VT.

Thẩm quyền, chức vụ người ký

(Chữ ký, con dấu)

Họ tên đầy đủ người ký

6. Mẫu báo cáo tổng kết công tác tư pháp của xã

ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ A

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: / BC-UBND

Xã A, ngày...tháng...năm...

BÁO CÁO

Tổng kết tư pháp của xã năm 2010

I. TÌNH HÌNH CHUNG

1. Về tình hình an ninh - trật tự xã hội
2. Việc thực hiện kỷ cương, chấp hành pháp luật của Nhà nước, bảo đảm cho sự phát triển an ninh trật tự - xã hội
3. Công tác tư pháp
 - a) Công tác tuyên truyền, phổ biến pháp luật
 - b) Xem xét, rà soát hệ thống văn bản quy phạm pháp luật
 - c) Công tác ban hành văn bản quy phạm pháp luật
 - d) Công tác xử lý hành chính và tư vấn pháp luật
 - e) Công tác hòa giải
 - f) Công tác hộ tịch

II. NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ CHUNG

1. Những kết quả đã đạt được, nguyên nhân làm được
2. Những hạn chế, tồn đọng
3. Nguyên nhân của những tồn đọng
4. Một số kinh nghiệm

III. PHƯƠNG HƯỚNG CÔNG TÁC NĂM

IV. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ, ĐỀ XUẤT

Nơi nhận:

-
- Lưu: VT.

Thẩm quyền, chức vụ người ký
(Chữ ký, con dấu)
Họ tên đầy đủ người ký

7. Mẫu báo cáo chung của dự án

1. Trang tên báo cáo

Phần này nên nêu nội dung của báo cáo. Một báo cáo dài 6 trang trở lên sẽ cần phần này để xác định báo cáo. Phần này gồm những thông tin như chủ đề của báo cáo, tác giả (chức vụ và địa chỉ), tên và địa chỉ của người và cơ quan nhận báo cáo.

2. Mục lục

Phần này được sử dụng trong những báo cáo dài và quan trọng. Đó là danh mục các phần chính trong báo cáo kèm theo số trang. Danh mục bảng, biểu, đồ thị và tranh, ảnh được liệt kê theo trình tự xuất hiện trong phần nội dung báo cáo.

3. Tóm tắt

Tóm tắt không nên dài quá một trang. Đây là phần khái quát lại những ý chính trong báo cáo. Thông thường, phần tóm tắt bao gồm một đoạn giới thiệu và liệt kê các thành tựu đã đạt được hay những phát hiện chính. Những thông tin không có trong báo cáo không nên đưa vào trong phần này.

4. Giới thiệu

Phần này nên giới thiệu ngắn gọn khoảng nửa trang. Trong phần giới thiệu này sẽ cung cấp thông tin chung về lý do viết báo cáo, mục đích hay giới hạn của báo cáo, mục đích của dự án và hoàn cảnh thực hiện

dự án để làm nền tảng báo cáo về các hoạt động chi tiết ở phần sau.

5. Các thành tựu của dự án

Đây là phần trọng tâm của báo cáo, là cốt lõi của báo cáo. Nếu là báo cáo khảo sát, đánh giá, nghiên cứu, tiến trình dự án, kết quả mong đợi đạt được cụ thể..., phần này sẽ bao gồm việc phân tích các kết quả để dẫn đến kết luận và khuyến nghị. Phần nội dung có thể sắp xếp theo thứ tự các vấn đề từ khái quát đến cụ thể hoặc tầm quan trọng của vấn đề, sử dụng các kỹ thuật sắp xếp trình tự nội dung từ vấn đề quan trọng, cách thức làm để đạt được kết quả, khó khăn, thuận lợi khi làm và cách khắc phục nhằm làm nổi bật vấn đề trọng tâm.

6. Kết luận

Khái quát lại một cách ngắn gọn về các thành tựu chính và có thể đề cập đến một vài thách thức đang gặp phải. Khi đề cập đến thách thức, khó khăn đang gặp phải, chúng ta sẽ đưa ra một vài phương án dự kiến sẽ tiến hành trong thời gian tới. Kết luận là bức tranh lớn để bàn về các công việc ở tầm rộng hơn.

Phần này cũng nên đưa ra một vài khuyến nghị để cải thiện hoặc thay đổi tình hình hiện tại.

7. Phụ lục

8. Tài liệu tham khảo (nếu có)

8. Mẫu cấu trúc báo cáo giám sát

BÁO CÁO

Kết quả giám sát thực hiện dự án làm đường liên thôn

GIỚI THIỆU

- Nêu bối cảnh của đợt giám sát
- Mục tiêu của đợt giám sát

1. Thời gian và địa điểm giám sát

2. Nhóm giám sát

Nêu họ và tên, chức vụ và cơ sở công tác tại các thôn/bản hoặc là Ủy ban nhân dân của từng thành viên trong nhóm.

3. Phương pháp giám sát

- Quan sát thực địa
- Phỏng vấn

.....

4. Kết quả giám sát và đánh giá

- Mặt đạt được
- Mặt chưa đạt được, nguyên nhân chưa đạt được
- Đề xuất cách khắc phục những điểm còn tồn tại

5. Kết luận

- Nhận xét chung
- Kiến nghị cho hoạt động, nêu cụ thể từng mảng việc chưa đạt được

6. Các tài liệu kèm theo

- Các bộ công cụ giám sát có đầy đủ thông tin
- Bản kế hoạch thực hiện.

9. Mẫu báo cáo tiến độ thực hiện dự án

BÁO CÁO

Tiến độ thực hiện dự án.....

Tên dự án

Mã số dự án

Báo cáo tiến độ từ..... đến.....

1. Tóm tắt dự án

- Mục đích, mục tiêu của dự án
- Một số hoạt động chính
- Đối tượng dự án
- Địa điểm thực hiện dự án

2. Tóm tắt các hoạt động diễn ra trong thời gian

báo cáo

3. Đánh giá kết quả dự án đạt được so với các mục tiêu đề ra

4. Các khó khăn gặp phải

Nêu các khó khăn vướng mắc, đặc biệt là các khó khăn ảnh hưởng đến mục tiêu của dự án. Nêu dự án đã làm gì để khắc phục những khó khăn đó và dự kiến thời gian tới sẽ làm như thế nào để khắc phục những khó khăn nêu ra.

5. Kết luận và kiến nghị

6. Kế hoạch hành động cho giai đoạn tiếp theo

Chuyên đề 8

KỸ NĂNG LẬP VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ LẬP KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP

1. Khái niệm lập kế hoạch tác nghiệp

Để hoàn thành một công việc nhất định, chúng ta phải xác định những hoạt động cụ thể cần được tiến hành, chủ thể thực hiện, thời gian, nguồn lực, lịch trình thực hiện các hoạt động - tức là lập kế hoạch tác nghiệp hay còn gọi kế hoạch công việc. Chẳng hạn, khi chúng ta tổ chức một cuộc họp thì một câu hỏi đặt ra là làm thế nào để cuộc họp đó thành công? Trước hết chúng ta phải liệt kê tất cả những công việc cần phải làm. Và ai sẽ làm những việc đó, thời gian tiến hành, xác định các nguồn lực cần thiết cho cuộc họp, đồng thời phải lường trước những rủi ro có thể xảy ra. Như vậy, lập kế hoạch tác nghiệp là việc thiết lập một loạt các chương trình hành động cụ thể, nó được xây dựng để thực hiện một nhiệm vụ, một công việc cụ thể đã xác

định. Kế hoạch tác nghiệp còn gọi là kế hoạch thực thi hay kế hoạch hành động.

Tóm lại, lập kế hoạch tác nghiệp là quá trình xác định các hoạt động cần phải tiến hành, các nguồn lực và lịch trình thực hiện nhằm hoàn thành tốt công việc đặt ra.

2. Vai trò của lập kế hoạch tác nghiệp

Kế hoạch là nền tảng của mọi hoạt động. Không có kế hoạch thì bất kỳ một cơ quan, tổ chức nào sẽ như một con thuyền không lái, chỉ chạy vòng quanh, hoạt động không có mục đích. Nhưng nếu có kế hoạch chúng ta sẽ xác định những nội dung công việc cần phải tiến hành, phân công trách nhiệm, xác định được các nguồn lực cần thiết và thời gian cụ thể để hoàn thành công việc. Chính vì vậy, kế hoạch tác nghiệp là khâu đầu tiên không thể thiếu của bất kỳ hoạt động nào trong cơ quan, tổ chức.

Vai trò của kế hoạch tác nghiệp được thể hiện ở những điểm dưới đây:

- Có kế hoạch sẽ giúp cho việc phối hợp các hoạt động của cá nhân, bộ phận, tổ chức thành một thể thống nhất, được tiến hành một cách thông suốt, hiệu quả, đúng mục đích nhằm hoàn thành công việc;

- Lập kế hoạch sẽ tạo khả năng tiết kiệm, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực, tránh tình trạng lãng phí các nguồn lực;

- Kế hoạch giúp cho cá nhân, tổ chức, cơ quan tiên liệu được các hoạt động diễn ra trong một khoảng thời gian xác định, đồng thời có thể hạn chế được những rủi ro có thể xảy ra;

- Một bản kế hoạch tốt sẽ là nhân tố quan trọng thực hiện thắng lợi những nhiệm vụ cụ thể đã đặt ra. Đồng thời, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác kiểm tra, đánh giá kết quả.

3. Căn cứ lập kế hoạch tác nghiệp

Kế hoạch tác nghiệp nhằm triển khai thực hiện một công việc cụ thể. Do đó, khi lập kế hoạch tác nghiệp cần dựa vào những căn cứ sau:

- Căn cứ vào yêu cầu của cấp trên đối với việc thực hiện công việc. Chính quyền cấp xã là cấp thấp nhất trong hệ thống hành chính, nên cấp này thường phải triển khai các công việc của cấp trên giao xuống. Do đó, khi lập kế hoạch tác nghiệp triển khai thực hiện công việc cần phải căn cứ vào quyết định, chỉ thị của cấp trên về công việc đó;

- Căn cứ vào quy mô, tính chất của công việc. Quy mô và tính chất của công việc quy định phạm vi hoạt động, số lượng hoạt động, mức độ phức tạp và khối lượng các nguồn lực. Chẳng hạn, tổ chức cuộc họp thì tùy theo nội dung của cuộc họp, họp nội bộ cơ quan với quy mô nhỏ hay là cuộc họp với quy mô lớn;

- Căn cứ vào điều kiện, hoàn cảnh của địa phương. Để triển khai thực hiện một công việc cụ

thể, cần phải có những nguồn lực nhất định, bao gồm nhân lực, vật lực. Những nguồn lực này lại tùy thuộc vào điều kiện, hoàn cảnh của địa phương. Ngoài ra, còn căn cứ vào đặc điểm văn hóa, xã hội của địa phương như trình độ dân trí, mức sống, phong tục, tập quán;

- Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của chính quyền cấp xã. Khi lập kế hoạch tác nghiệp để triển khai một công việc cụ thể. Người lập kế hoạch cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của chính quyền cấp mình để xác định phạm vi của kế hoạch, tính chất của các mối quan hệ (phối hợp hay chỉ đạo) và được quyết định, huy động và sử dụng các nguồn lực đến đâu?

- Căn cứ vào các quy định pháp luật của Nhà nước. Khi triển khai thực hiện một công việc, chắc chắn phải tiêu tốn một khối lượng nguồn lực nhất định (nhân lực và vật lực). Khi xác định mức các nguồn lực đó, đặc biệt là chi tiêu về tài chính, phải căn cứ vào các quy định chi tiêu của Nhà nước. Ví dụ, trong tổ chức một cuộc họp, mức tiền bồi dưỡng đại biểu theo quy định là bao nhiêu?

4. Nguyên tắc lập kế hoạch

- Nguyên tắc mục tiêu

Mọi hoạt động quản lý đều hướng tới đạt được những mục tiêu nhất định, trong đó hoạt động lập kế hoạch cũng vậy. Do đó, mục đích của mọi kế

hoạch là phải hướng các nỗ lực của cá nhân, bộ phận vào việc hoàn thành mục tiêu chung.

- Nguyên tắc hiệu quả

Các nguồn lực của chính quyền địa phương là có hạn, trong khi đó mong muốn của chính quyền là nhiều hơn thế. Vì vậy, một yêu cầu cơ bản của mọi hoạt động của chính quyền là phải bảo đảm tính hiệu quả, tức là với một nguồn lực nhất định phải đem lại kết quả cao nhất hoặc đạt một kết quả nhất định nhưng với chi phí về nguồn lực thấp nhất. Nguyên tắc này đòi hỏi trong khi lập và thực hiện kế hoạch phải bảo đảm tính hiệu quả. Hiệu quả của một kế hoạch được đo lường bằng việc so sánh kết quả mà nó đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu với những chi phí và hậu quả khác cần thiết để xây dựng và thực hiện kế hoạch.

- Nguyên tắc khách quan

Nhà quản lý lập kế hoạch là để thực hiện chúng nhằm đạt các kết quả mong muốn. Do vậy để bảo đảm tính khả thi của các kế hoạch, khi xây dựng kế hoạch cần dựa trên những căn cứ khoa học, những yêu cầu khách quan và có tính thực tế, phù hợp với điều kiện, tránh tình trạng chủ quan, duy ý chí, tạo nên những kế hoạch viển vông, không bao giờ thực hiện được.

- Nguyên tắc cân đối

Khi xây dựng kế hoạch cần bảo đảm tính cân đối giữa các yếu tố cấu thành. Ví dụ: mục tiêu

phải phù hợp với nguồn lực, các hoạt động phải được tiến hành nhịp nhàng, phải cân đối giữa nguồn lực với các biện pháp, giữa các phương tiện với con người... để tránh tình trạng dư thừa, lãng phí nguồn lực.

- Nguyên tắc linh hoạt

Các kế hoạch cũng chỉ là những dự kiến về các hoạt động trong tương lai, trong khi đó tương lai luôn thay đổi, vì vậy, bản thân các kế hoạch cũng chỉ mang tính tương đối. Do đó, các kế hoạch được xây dựng phải bảo đảm tính linh hoạt để giảm bớt các rủi ro do các sự kiện không mong đợi phát sinh.

II. QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP

Quy trình là trình tự các bước phải tuân theo khi thực hiện một công việc. Để lập một bản kế hoạch tác nghiệp, người lập kế hoạch cần tuân thủ các bước sau:

1. Xác định những hoạt động cần phải tiến hành

Đây là bước quan trọng nhất của quy trình lập kế hoạch tác nghiệp. Trong bước này, cần căn cứ vào mục tiêu và tính chất của công việc để trả lời câu hỏi: Cần phải làm những gì để hoàn thành công việc đạt mục tiêu đã đề ra? Để trả lời câu hỏi

này, người lập kế hoạch phải liệt kê tất cả các hoạt động cần phải tiến hành. Ví dụ: Khi tổ chức hội nghị lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm, với nhiều đối tượng tham gia, trong đó có cả các thành viên đến từ cơ quan bên ngoài, thì người lập kế hoạch phải liệt kê tất cả các công việc hay hoạt động cần phải tiến hành như: mời đại biểu, chuẩn bị hội trường, trang trí hội trường, làm giấy mời, xây dựng chương trình, chuẩn bị các tài liệu cho hội nghị, nước uống, đón tiếp đại biểu, tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu, thông qua chương trình hội nghị, điều hành hội nghị theo chương trình (trình bày, thảo luận và thông qua các báo cáo...), trình bày biên bản, thông qua biên bản, bế mạc, hoàn thiện các văn bản được hội nghị thông qua, hoàn thiện thủ tục quyết toán chi tiêu cho hội nghị.

2. Nhóm các hoạt động lại để tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực

Sau khi xác định được một loạt các hoạt động cần phải tiến hành, nhưng làm thế nào để cho các hoạt động đó thực hiện một cách thuận lợi và có hiệu quả, bước tiếp theo là nhóm các hoạt động lại theo tính chất của hoạt động hoặc nguồn lực sử dụng. Việc nhóm các hoạt động lại nhằm mục đích xác định trật tự các hoạt động và là cơ sở cho việc phân công trách nhiệm cho các cá nhân, bộ phận tham gia thực hiện kế

hoạch một cách phù hợp hơn, tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực. Tránh tình trạng hoạt động thực hiện không bảo đảm tính lôgích và phân công không phù hợp với năng lực thực hiện. Cũng ví dụ trên, chúng ta có thể nhóm thành các nhóm hoạt động chính như sau:

- Chuẩn bị hội nghị, bao gồm tất cả những hoạt động phải được thực hiện trước khi hội nghị được tiến hành như: mời đại biểu, chuẩn bị hội trường, trang trí hội trường, làm giấy mời, xây dựng chương trình, chuẩn bị các tài liệu cho hội nghị, nước uống;

- Tiến hành hội nghị, bao gồm tất cả những hoạt động phải được thực hiện khi tiến hành hội nghị như: đón tiếp đại biểu, tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu, thông qua chương trình hội nghị, điều hành hội nghị theo chương trình (trình bày, thảo luận và thông qua các báo cáo...), trình bày biên bản, thông qua biên bản, bế mạc;

- Sau hội nghị, bao gồm tất cả những hoạt động được tiến hành sau khi hội nghị bế mạc như: hoàn thiện các văn bản được hội nghị thông qua, hoàn thiện thủ tục quyết toán chi tiêu cho hội nghị.

Thông qua việc nhóm các hoạt động lại, người lập kế hoạch sẽ có một cái nhìn tổng quan về các đầu việc và từ đó xác định nguồn lực cho từng nhóm việc.

3. Xác định các nguồn lực để thực hiện

Để tiến hành các nhóm hoạt động đã xác định ở trên, cần phải có những nguồn lực sau:

- *Nguồn nhân lực*: số lượng và các yêu cầu về nhân sự.

- *Nguồn lực vật chất*: phòng làm việc, các trang thiết bị như âm thanh, ánh sáng, phương tiện nghe, nhìn và các phương tiện vật chất - kỹ thuật khác.

- *Nguồn lực tài chính*: xác định mức chi tài chính cần thiết cho các nhóm hoạt động cụ thể và cho toàn bộ quá trình thực hiện kế hoạch.

- *Xác định thời gian thực hiện*: dự kiến thời gian tiến hành các hoạt động.

Việc xác định nguồn lực phải đáp ứng được các yêu cầu hoàn thành công việc, nhằm hoàn thành công việc đặt ra.

4. Thiết lập các bộ phận (nếu cần)

Việc thiết lập các bộ phận mới để thực hiện các hoạt động đã xác định trong kế hoạch tác nghiệp hay không tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Trong trường hợp đã có sẵn các bộ phận để thực hiện thì chỉ cần phân công các hoạt động cho các bộ phận đó. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp chúng ta cần thành lập các ban, bộ phận tạm thời bao gồm những người

đang làm việc tại các bộ phận khác nhau để hình thành những bộ phận mới đảm trách những hoạt động đã xác định. Chẳng hạn, trong tổ chức hội nghị lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hằng năm cấp xã, Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã có thể ra quyết định thành lập nhóm lập kế hoạch xã và giao cho nhóm lập kế hoạch này thực hiện những công việc trước (chuẩn bị hội nghị), trong (tổ chức hội nghị) và sau hội nghị lập kế hoạch.

5. Phân công trách nhiệm cho cá nhân, bộ phận, tổ chức

Phân công trách nhiệm là khâu không thể thiếu của bất kỳ một hoạt động nào. Muốn chương trình hành động đạt được kết quả, thì việc phân công trách nhiệm phải hết sức rõ ràng. Để làm được việc này cần trả lời một số câu hỏi sau: Ai làm? Làm cái gì? Trách nhiệm với công việc đến đâu? Và ai là người chịu trách nhiệm chính trong một loạt các hành động đó? Trách nhiệm của các thành viên đến đâu? Khi cần báo cáo thì báo cáo cho ai? và đảm nhận những công việc gì? Chẳng hạn, trong ví dụ trên, Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã có thể phân công cho công chức văn phòng - thống kê và công chức văn hoá, thông tin, công chức tài chính - kế toán làm công tác tổ chức chuẩn bị

hội nghị; công chức văn phòng thống kê làm công tác tổ chức, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân phụ trách đón tiếp đại biểu, Chủ tịch Ủy ban nhân dân làm chủ tọa hội nghị, các công chức khác được phân công trình bày các báo cáo tại hội nghị theo đúng chức năng, nhiệm vụ của họ.

6. Quy định mối quan hệ phối hợp giữa các thành viên khi tham gia thực hiện kế hoạch

Việc phân công trách nhiệm rõ ràng, cụ thể là cần thiết và có thể nói là nhân tố bảo đảm hoàn thành công việc, nhưng chưa hẳn đã là tối ưu nếu trong quá trình thực hiện không có sự phối hợp đồng bộ, nhịp nhàng với nhau, bởi vì:

Thứ nhất: có nhiều công việc có liên quan với nhau hoặc có thể tiến hành đồng thời với nhau, đòi hỏi các thành viên phải có sự phối hợp trong quá trình thực hiện.

Thứ hai: trong một công việc có nhiều hoạt động phụ thuộc nhau. Chẳng hạn, trong tổ chức hội nghị, công tác tổ chức hội nghị chỉ được tiến hành khi công tác chuẩn bị đã hoàn tất.

Thứ ba: về nguyên tắc, công việc càng chia nhỏ bao nhiêu thì mối liên hệ giữa các công việc càng gắn kết bấy nhiêu và đây cũng chính là nguyên nhân mà trong mọi hoạt động cần có sự phối hợp thực hiện.

7. Xác định các rủi ro có thể và đối sách hạn chế những rủi ro đó

Trong bất kỳ một hoạt động nào dù chúng ta có chuẩn bị chu đáo đến đâu đi chăng nữa cũng cần tính đến những rủi ro có thể xảy ra. Lường trước những rủi ro giúp cho các nhà lập kế hoạch, các thành viên tham gia thực hiện công việc xác định được mức độ nghiêm trọng của các loại rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động của từng công việc. Trên cơ sở đó xác định chi phí rủi ro và có sự phân bổ nguồn lực một cách hợp lý, đồng thời có biện pháp thích hợp nhằm đối phó với từng loại rủi ro có thể xảy ra. Như vậy, lường trước những rủi ro thực chất là tìm ra những biện pháp mang tính chủ động nhằm phát hiện phòng ngừa, loại bớt, khoanh lại rủi ro để giảm nhẹ tổn thất trên cơ sở tính toán và so sánh giữa lợi ích với chi phí.

Trong thực tế, có thể có các rủi ro sau:

- Rủi ro về tài chính: sự thay đổi giá cả, thay đổi định mức chi tiêu, các chi phí phát sinh khác mà chưa dự tính hết... Cách khắc phục: cần có một khoản tài chính dự phòng.

- Rủi ro về thông tin: những thông tin sai lệch, chậm tiếp cận nguồn thông tin; phân tích, xử lý thông tin thiếu chính xác. Cách khắc phục: sử dụng nhiều phương tiện khác nhau để

thu thập thông tin, đồng thời giao trách nhiệm cho một cá nhân cụ thể thực hiện; kiểm tra thông tin.

- Rủi ro về cơ sở vật chất: thay đổi địa điểm; các thiết bị hỏng hóc bất ngờ. Biện pháp khắc phục: có sự dự phòng trước một hoặc một vài địa điểm; có các trang thiết bị dự phòng, các nhân viên kỹ thuật trực để sửa chữa khi có sự cố.

- Một số rủi ro khác như: rút ngắn hoặc tăng thời gian do tác nhân bên ngoài, do thiên tai bất ngờ. Hoặc là rủi ro từ những tác nghiệp sai lầm, do ý thức, tinh thần trách nhiệm của các nhà quản lý và của các thành viên trong từng tổ chức.

8. Viết thành văn bản, trình lãnh đạo và ban hành chính thức để thực hiện

- Viết văn bản: cần nêu rõ tên gọi của kế hoạch; yêu cầu: trình bày rõ ràng, mạch lạc, sử dụng phong cách ngôn ngữ hành chính - công vụ.

- Trình lãnh đạo duyệt.

- Tổ chức triển khai thực hiện: nội dung công việc phải thực hiện, thời gian thực hiện, giám sát tiến độ thực hiện. Chúng ta có thể áp dụng biểu đồ Gantt để tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch.

Để thấy rõ hơn các bước lập và thực thi kế hoạch công việc, chúng ta có thể xem bản sơ đồ kế hoạch sau:

Bảng 8.1: Kế hoạch thực hiện công việc - các yếu tố cơ bản

STT	Các hoạt động	Phân tích nguồn lực			Dự đoán rủi ro và khắc phục	
		Thời gian	Trách nhiệm	Nguồn lực	Điều bất ngờ có thể	Các hoạt động
1	Chuẩn bị hội nghị					
2	Tiến hành hội nghị					
3	Sau hội nghị					

III. MỘT SỐ CÔNG CỤ HỖ TRỢ
LẬP KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP

1. Bảng phân công trách nhiệm

Bảng phân công trách nhiệm mô tả mối tương quan giữa các công việc cụ thể với những người thực hiện.

Bảng 8.2: Bảng phân công trách nhiệm

Các công việc	Nhân sự thực hiện					
	Hoà	Lan	Hương	Hạnh	Tuấn	Hùng
Chuẩn bị hội nghị	x	x				x
Tổ chức hội nghị	x	x	x	x	x	x
Sau hội nghị	x	x				x

Lập kế hoạch một công việc cụ thể có thể liên quan đến nhiều hoạt động khác nhau, chẳng hạn, lập kế hoạch cho việc tổ chức một hội nghị lập kế hoạch xã, các hoạt động cần phải thực hiện như:

- Chuẩn bị hội nghị, bao gồm tất cả những hoạt động phải được thực hiện trước khi hội nghị được tiến hành như: mời đại biểu, chuẩn bị hội trường, trang trí hội trường, làm giấy mời, xây dựng chương trình, chuẩn bị các tài liệu cho hội nghị, nước uống.

- Tiến hành hội nghị, bao gồm tất cả những hoạt động phải được thực hiện khi tiến hành hội nghị như: đón tiếp đại biểu, tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu, thông qua chương trình hội nghị, điều hành hội nghị theo chương trình (trình bày, thảo luận và thông qua các báo cáo...), trình bày biên bản, thông qua biên bản, bế mạc.

- Sau hội nghị, bao gồm tất cả những hoạt động được tiến hành sau khi hội nghị bế mạc như: hoàn thiện các văn bản được hội nghị thông qua, hoàn thiện thủ tục quyết toán chi tiêu cho hội nghị.

2. Biểu đồ Gantt

2.1. Khái niệm

Biểu đồ Gantt là biểu đồ dạng thanh ngang biểu diễn các hoạt động của một dự án hoặc một

công việc, mối quan hệ giữa chúng và thời gian cần thiết để tiến hành chúng.

2.2. Nội dung của biểu đồ Gantt

Xây dựng biểu đồ Gantt được tiến hành theo 7 bước sau:

Bước 1: Trình bày công việc trên biểu đồ Gantt;

Bước 2: Liệt kê các hoạt động hoặc các nhiệm vụ lên cột bên phải và các giai đoạn kế tiếp nhau được đánh dấu từ trên xuống của bảng;

Bước 3: Đối với mỗi hoạt động, chúng ta dùng một hình chữ nhật để đánh dấu nhằm chỉ ra điểm bắt đầu dự kiến và những ngày kết thúc hoạt động;

Bước 4: Những hoạt động tương tự được xác định điều chỉnh biểu đồ cho phù hợp;

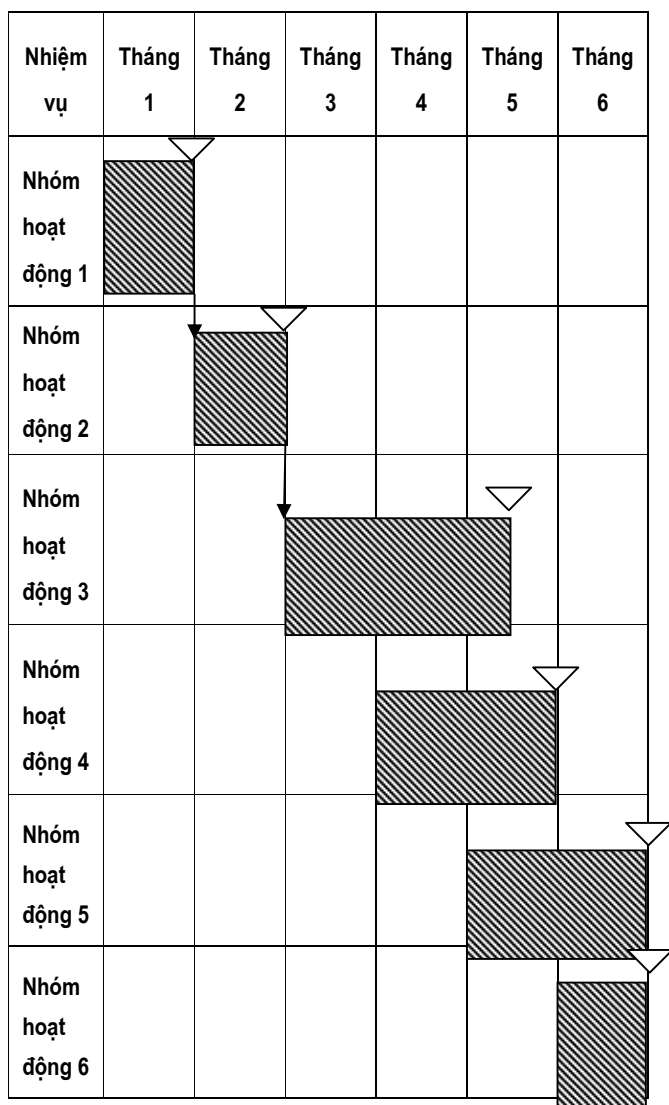
Bước 5: Những hoạt động lệ thuộc được đánh dấu bằng những đường thẳng kết nối;

Bước 6: Chỉ ra những điểm quan trọng, ví dụ: chỉ rõ các điểm kiểm soát và đánh dấu nó bằng hình tam giác - thường là màu hoặc chuyển dần màu so với gốc, dùng các màu khác nhau cho các điểm quan trọng khác nhau;

Bước 7: Mức độ tăng, giảm về thời gian từ điểm bắt đầu hoặc kết thúc được chỉ ra bằng việc kéo dài thanh kẻ.

Ngày hiện tại thường được chỉ ra bằng đường thẳng đứng hoặc mũi tên.

Bảng 8.3: Mẫu biểu đồ Gantt



Biểu đồ Gantt về kế hoạch tổ chức hội nghị lập kế hoạch xã

Nhiệm vụ	Thứ hai	Thứ ba	Thứ tư	Thứ năm	Thứ sáu	Thứ bảy
Chuẩn bị hội nghị						
Tổ chức hội nghị						
Sau hội nghị						

2.3. Ưu điểm và nhược điểm của biểu đồ Gantt

Biểu đồ Gantt được sử dụng phổ biến vì nó có những ưu điểm sau:

- Vẽ và đọc chúng đơn giản;
- Được sử dụng trong các môi trường nhỏ và ổn định;
- Là công cụ tốt để cung cấp một cái nhìn tổng quan về các hoạt động thực hiện công việc;
- Được sử dụng rất phổ biến;
- Nó sẵn có trong các phần mềm máy tính cá nhân (PC).

Tuy nhiên, biểu đồ Gantt cũng có những hạn chế:

- Khó cập nhật khi có nhiều sự thay đổi;
- Không chỉ ra mối quan hệ tương tác giữa các hoạt động một cách rõ ràng.

Vì vậy, biểu đồ Gantt là một công cụ dùng để lập trình thực hiện rất hữu hiệu đối với những công việc đơn giản, ít đòi hỏi sự phối hợp các công việc.

IV. CHỈ ĐẠO, KIỂM TRA THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

Bản kế hoạch được thiết lập một cách khoa học đến đâu đi chăng nữa nhưng nếu trong quá trình triển khai, tổ chức thực hiện thiếu đi khâu kiểm tra, giám sát thực hiện thì rất có thể bản kế hoạch không có hiệu quả. Vì vậy, kiểm tra việc tổ chức thực hiện là một khâu không thể thiếu trong việc lập kế hoạch tác nghiệp.

1. Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch

Về định nghĩa, có thể hiểu tổ chức thực hiện kế hoạch là quá trình bảo đảm các mục tiêu của kế hoạch được hoàn thành thông qua việc tổ chức thực hiện các nhiệm vụ, giải pháp đã được xác định trong bản kế hoạch.

1.1. Truyền đạt kế hoạch

Trước hết, quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch được bắt đầu từ việc truyền đạt kế hoạch đến các cá nhân, bộ phận, tập thể có trách nhiệm trong việc thực hiện kế hoạch. Truyền đạt kế hoạch là một nội dung đầu tiên không thể thiếu của quá trình triển khai thực hiện kế hoạch, góp phần quan trọng vào sự thành công của thực hiện kế hoạch. Bởi vì những cá nhân, tập thể có trách nhiệm thực hiện kế hoạch mà không nắm vững các nội dung của kế hoạch, những hoạt động mà

họ phải tiến hành, quyền hành trao cho họ và các mối quan hệ phối hợp với các cá nhân, bộ phận khác thì chắc chắn việc thực hiện kế hoạch sẽ bị trục trặc, tiến độ sẽ bị chậm, thậm chí kế hoạch có thể bị thất bại.

Việc triển khai thực hiện kế hoạch có thể sử dụng nhiều hình thức và phương pháp triển khai khác nhau như: hội nghị, hội thảo, thông tin bằng văn bản, thông tin đại chúng, tổ chức gặp gỡ các đối tượng có liên quan.

- Hội nghị: Hội nghị triển khai thực hiện kế hoạch thường được tổ chức kết hợp với hội nghị tổng kết thực hiện kế hoạch lần trước;

- Hội thảo chuyên môn;

- Thông tin văn bản;

- Hình thức thông tin đại chúng.

1.2. Tổ chức thực hiện

Sau khi đã truyền đạt kế hoạch đến các cá nhân, tập thể có trách nhiệm và những đối tượng có liên quan các cá nhân, tập thể được phân công tiến hành thực hiện theo sự phân công đã được ghi trong kế hoạch.

Trong phân công thực hiện kế hoạch cần phải tuân thủ nguyên tắc, phân công cho cá nhân thì căn cứ vào năng lực, phân công cho bộ phận thì căn cứ vào chức năng với tinh thần hợp lý. Việc phân công cần ghi rõ những công việc cần phải

hoàn thành, thẩm quyền và trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận.

Phương pháp thực hiện: có thể triển khai điểm, có thể triển khai trên diện rộng. Tùy từng loại kế hoạch cụ thể mà chúng ta lựa chọn phương pháp cho phù hợp. Nếu những kế hoạch quan trọng đến mức mà một sự sai sót của nó có ảnh hưởng rất lớn đến lợi ích chung hoặc của các cá nhân có liên quan và chúng ta chưa khẳng định được tính đúng đắn của các giải pháp, thì cách tốt nhất là triển khai điểm và trong quá trình tổ chức thực hiện cần giám sát chặt chẽ, phát hiện kịp thời những sai lệch để từ đó có biện pháp điều chỉnh kịp thời. Sau một thời gian thực hiện nhất định, nên đánh giá sơ bộ việc thực hiện, nếu kết quả xấu thì đình chỉ ngay việc thực hiện, nếu kết quả tốt thì đúc rút kinh nghiệm và triển khai trên diện rộng.

Triển khai trên diện rộng là triển khai đến tất cả các đối tượng, nội dung đã ghi trong kế hoạch. Phương pháp này áp dụng cho những kế hoạch được coi là thuận lợi và chắc chắn mang lại kết quả tốt.

Một nội dung nữa rất quan trọng là bảo đảm các cam kết về nguồn lực đã ghi trong kế hoạch. Việc tổ chức thực hiện kế hoạch ngoài sự nhiệt tình, nỗ lực của các cá nhân, bộ phận, thì các điều kiện vật chất, tài chính và các điều kiện pháp lý là cực kỳ quan trọng nó quyết định sự thành công

của các kế hoạch. Vì vậy, việc thực hiện đúng, kịp thời các cam kết đã ghi trong kế hoạch sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các cá nhân, tập thể hoàn thành kế hoạch được giao.

1.3. Theo dõi và giám sát

Quá trình thực hiện kế hoạch được tăng cường thêm bởi các hoạt động theo dõi và giám sát của cấp trên hoặc những người được cấp trên ủy quyền thực hiện các hoạt động này. Việc theo dõi và giám sát việc thực hiện kế hoạch đem lại nhiều lợi ích. Nó cho phép nhà quản lý phát hiện ngay những sai lệch và có biện pháp điều chỉnh kịp thời thông qua các thông tin phản hồi.

2. Kiểm tra việc thực hiện

Trong thực tế, ngay sau khi kế hoạch được lập, có một tổ chức để tạo thuận lợi cho việc đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả, và những người lao động được hướng dẫn và thúc đẩy, thì vẫn không bảo đảm rằng các hoạt động đang được tiến hành theo như kế hoạch và đạt được các mục đích đã đề ra. Do đó, việc theo dõi và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch là rất quan trọng vì nó là mắt xích cuối cùng trong quản lý.

Như chúng ta đã biết, các mục tiêu là nền tảng của việc lập kế hoạch. Các mục tiêu đưa ra những định hướng cụ thể cho nhà quản lý. Tuy nhiên, chỉ tuyên bố các mục tiêu hoặc làm cho cấp

dưới chấp nhận các mục tiêu thì không bảo đảm rằng các hoạt động cần thiết đã được hoàn thành. Nhà quản lý hiệu lực cần phải đeo bám để bảo đảm rằng các hành động mà những người khác nghĩ phải thực hiện và các mục tiêu mà họ nghĩ phải đạt được đang được thực hiện và đạt được trong thực tế.

Đối với kế hoạch tác nghiệp, việc kiểm tra trước khi tổ chức thực hiện là hết sức cần thiết, nhằm ngăn chặn những sai lệch, những thiếu sót không mong muốn hoặc vấn đề được tiên đoán. Nó được gọi là kiểm tra trước bởi vì nó tiến hành trước hoạt động thực tế.

Chuyên đề 9

KỸ NĂNG QUẢN LÝ VĂN BẢN

Để chỉ đạo, điều hành và giải quyết các công việc của Ủy ban nhân dân một cách có hiệu quả, hàng năm Ủy ban nhân dân các cấp ban hành rất nhiều loại văn bản khác nhau. Theo Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2008, Ủy ban nhân dân các cấp có thẩm quyền ban hành quyết định và chỉ thị; ngoài ra Ủy ban nhân dân còn ban hành các loại văn bản quyết định hành chính cá biệt và các loại văn bản hành chính thông thường như: công văn, tờ trình, thông báo, báo cáo, chương trình, kế hoạch, các loại giấy, các loại phiếu. Nhưng để công tác ban hành văn bản và giải quyết công việc của Ủy ban nhân dân được bảo đảm thì một công việc không thể không quan tâm đến đó là công tác quản lý văn bản.

Trong hoạt động của Ủy ban nhân dân, công tác quản lý văn bản sẽ giúp cho bộ máy cơ quan thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình, cung cấp thông tin cho lãnh đạo cơ quan thực hiện việc quản lý và điều hành công việc. Vì vậy, chất

lượng hoạt động của công tác quản lý văn bản ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của bộ máy cơ quan. Chất lượng của mọi văn bản quản lý đều liên quan đến thông tin tư liệu, thông tin tài liệu từ việc quản lý văn bản, hay nói cách khác là thông tin từ văn thư của cơ quan.

I. CÔNG TÁC VĂN THƯ

1. Khái quát về công tác văn thư

1.1. Khái niệm

Công tác văn thư là hoạt động bảo đảm thông tin văn bản phục vụ cho công tác lãnh đạo, quản lý và các hoạt động khác của các cơ quan, tổ chức.

1.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác văn thư

- Công tác văn thư bảo đảm cung cấp kịp thời những thông tin cần thiết phục vụ các nhiệm vụ quản lý, điều hành và các công việc chuyên môn của mỗi cơ quan, tổ chức. Có thể nói, trong hoạt động của mỗi cơ quan, tổ chức nhu cầu thông tin được cung cấp từ nhiều nguồn khác nhau, nhưng thông tin bằng văn bản vẫn được xem là nguồn thông tin đáng tin cậy và là nguồn thông tin chủ yếu;

- Làm tốt công tác văn thư sẽ góp phần giải quyết công việc của cơ quan, tổ chức được nhanh

chóng, chính xác, năng suất, chất lượng, đúng chính sách, chế độ, giữ gìn được bí mật của cơ quan, của quốc gia, hạn chế được bệnh quan liêu giấy tờ;

- Làm tốt công tác văn thư sẽ lưu giữ lại được đầy đủ các chứng cứ về mọi hoạt động của cơ quan, tổ chức;

- Làm tốt công tác văn thư sẽ giữ gìn bảo đảm đầy đủ hồ sơ, tài liệu tạo điều kiện tốt cho công tác lưu trữ, vì nguồn tài liệu chủ yếu để bổ sung vào lưu trữ chủ yếu từ giai đoạn văn thư.

1.3. Các hình thức tổ chức công tác văn thư

Ở nước ta hiện nay, các cơ quan, tổ chức đang áp dụng ba hình thức tổ chức công tác văn thư là văn thư tập trung, văn thư phân tán và văn thư hỗn hợp.

- Văn thư tập trung là hình thức mà toàn bộ các công đoạn văn thư và các thao tác nghiệp vụ xử lý văn bản được thực hiện tại một nơi chung cho cả cơ quan, cụ thể tại văn phòng hoặc tại phòng hành chính. Hình thức này thường áp dụng tại văn phòng Ủy ban nhân dân huyện và tại Ủy ban nhân dân các xã. Đối với Ủy ban nhân dân xã công tác văn thư thường do công chức văn phòng thống kê đảm nhiệm.

- Văn thư phân tán là hình thức mà các công đoạn và thao tác nghiệp vụ văn thư được phân chia cho nhiều đơn vị trong cơ quan cùng thực

hiện, trong đó các đơn vị thực hiện các nhiệm vụ giống nhau như đánh máy, in, nhân bản, trình ký văn bản, cho số và ký hiệu văn bản. Hình thức này chỉ áp dụng cho những cơ quan lớn, các đơn vị đóng không tập trung.

- Văn thư hỗn hợp là hình thức mà trong đó một số công việc về văn thư được thực hiện tập trung (tiếp nhận văn bản, đăng ký văn bản, nhân bản, đóng dấu, ban hành văn bản, kiểm tra thi hành văn bản...), một số công việc được thực hiện phân tán (soạn thảo văn bản, in ấn, lưu giữ hồ sơ công việc...). Đây là hình thức được sử dụng phổ biến trong các cơ quan, tổ chức hiện nay.

2. Nội dung của công tác văn thư

Theo khoản 2, Điều 1 Nghị định số 110/2004/NĐ-CP ban hành ngày 08-4-2004 quy định về công tác văn thư, nội dung công tác văn thư bao gồm:

- Soạn thảo, ban hành văn bản;
- Quản lý văn bản và tài liệu khác hình thành trong quá trình hoạt động của các cơ quan, tổ chức;
- Quản lý và sử dụng con dấu trong công tác văn thư.

3. Nghiệp vụ công tác văn thư

3.1. Quản lý văn bản đi

Văn bản đi là tất cả các loại văn bản, bao gồm văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính

và văn bản chuyên ngành (kể cả bản sao văn bản, văn bản lưu chuyển nội bộ và văn bản mật) do cơ quan, tổ chức phát hành, được gọi chung là văn bản đi.

a) Nguyên tắc chung của việc tổ chức và quản lý văn bản đi

Việc quản lý văn bản đi phải bảo đảm một số nguyên tắc sau:

- Chính xác, kịp thời, đúng quy định của Nhà nước;

- Tất cả văn bản do cơ quan ban hành và gửi ra ngoài phải đăng ký và làm thủ tục gửi đi tại văn thư cơ quan. Quy định này nhằm bảo đảm tổ chức quản lý thống nhất văn bản đi trong mọi cơ quan, tổ chức.

b) Trình tự quản lý văn bản đi

Bước 1: Kiểm tra thể thức, hình thức và kỹ thuật trình bày; ghi số và ngày, tháng, năm của văn bản

(i) Kiểm tra thể thức, hình thức và kỹ thuật trình bày văn bản

Trước khi thực hiện các công việc để phát hành văn bản, cán bộ văn thư cần kiểm tra lại về thể thức, hình thức và kỹ thuật trình bày văn bản; nếu phát hiện có sai sót, phải kịp thời báo cáo người được giao trách nhiệm xem xét, giải quyết.

(ii) Ghi số và ngày, tháng, năm của văn bản

- Ghi số của văn bản. Tất cả văn bản đi của cơ quan, tổ chức, trừ trường hợp pháp luật có quy định khác, đều được đánh số theo hệ thống số

chung của cơ quan, tổ chức do văn thư thống nhất quản lý.

Tuỳ theo tổng số văn bản và số lượng mỗi loại văn bản hành chính được cơ quan, tổ chức ban hành trong một năm mà lựa chọn phương pháp đánh số và đăng ký văn bản cho phù hợp.

Trong trường hợp Ủy ban nhân dân xã ban hành dưới 500 văn bản một năm thì có thể đánh số và đăng ký chung cho tất cả các loại văn bản hành chính. Trường hợp Ủy ban nhân dân ban hành từ 500 đến dưới 2.000 văn bản một năm, có thể lựa chọn phương pháp đánh số và đăng ký hỗn hợp, vừa theo từng loại văn bản hành chính (áp dụng đối với một số loại văn bản như quyết định (cá biệt), chỉ thị (cá biệt), giấy giới thiệu, giấy đi đường, v.v.); vừa theo các nhóm văn bản nhất định (nhóm văn bản có ghi tên loại như chương trình, kế hoạch, báo cáo, v.v., và nhóm công văn). Trường hợp Ủy ban nhân dân ban hành trên 2.000 văn bản một năm thì nên đánh số và đăng ký riêng, theo từng loại văn bản hành chính.

Văn bản mật đi được đánh số và đăng ký riêng.

Cách ghi số lên văn bản: Số của văn bản là số đăng ký thứ tự của văn bản trong năm ban hành. Cách ghi số trên văn bản được tính bắt đầu từ ngày 01 tháng 01 năm đó đến hết ngày 31 tháng 12 của năm. Trường hợp cơ quan ban hành nhiều văn bản thì phân loại văn bản rồi đánh số, còn

trường hợp ban hành ít văn bản thì ghi từ số 01 cho đến hết.

- Cách ghi ngày, tháng, năm lên văn bản: Ngày, tháng, năm ban hành văn bản là ngày, tháng, năm văn bản được ký ban hành. Đối với trường hợp văn bản do Quốc hội, Ủy ban Thường vụ Quốc hội, Hội đồng nhân dân ban hành thì ngày, tháng, năm ban hành văn bản là ngày thông qua văn bản, còn đối với các loại văn bản khác (trường hợp khác) là ngày, tháng, năm ký ban hành văn bản. Ngày, tháng, năm ban hành văn bản được ghi bằng số Ả rập, những ngày dưới 10 thêm (0) đằng trước; yêu cầu ghi rõ ràng, chính xác.

(iii) Nhân bản

Văn bản đi được nhân bản theo đúng số lượng và thời gian quy định. Việc nhân bản văn bản mật được thực hiện theo quy định tại khoản 1 Điều 8 của Nghị định số 33/2002/NĐ-CP ngày 28-3-2002 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước.

Như vậy, việc đăng ký văn bản đi bao gồm một số thủ tục như: ghi số, ký hiệu, ngày, tháng ban hành văn bản, trích yếu nội dung văn bản vào những phương tiện đăng ký như sổ đăng ký văn bản đi, thẻ, máy vi tính, nhằm bảo đảm quản lý chặt chẽ văn bản của cơ quan và giúp cho công tác tra tìm văn bản được thuận lợi, nhanh chóng và khoa học.

Bước 2: Đăng ký văn bản đi

Đăng ký văn bản là việc ghi chép hoặc cập

nhật những thông tin cần thiết về văn bản như số, ký hiệu; ngày, tháng, năm ban hành; tên loại và trích yếu nội dung; nơi nhận v.v., vào sổ đăng ký văn bản hoặc cơ sở dữ liệu quản lý văn bản trên máy vi tính để quản lý và tra tìm văn bản.

Văn bản đi được đăng ký vào sổ đăng ký văn bản đi hoặc cơ sở dữ liệu văn bản đi trên máy vi tính.

(i) Đăng ký văn bản đi bằng sổ

- Lập sổ đăng ký văn bản đi. Căn cứ tổng số và số lượng mỗi loại văn bản đi, hằng năm, các cơ quan, tổ chức quy định cụ thể việc lập sổ đăng ký văn bản đi cho phù hợp. Tuy nhiên, không nên lập nhiều sổ mà có thể sử dụng một sổ được chia ra thành nhiều phần để đăng ký các loại văn bản tùy theo phương pháp đánh số và đăng ký văn bản đi mà cơ quan, tổ chức áp dụng.

- Trường hợp số lượng văn bản được ban hành dưới 500 văn bản/năm thì chỉ nên lập hai loại sổ sau:

+ Sổ đăng ký văn bản đi (loại thường);

+ Sổ đăng ký văn bản mật đi.

- Trường hợp số lượng văn bản được ban hành từ 500 đến dưới 2.000 văn bản/năm có thể lập các loại sổ sau:

+ Sổ đăng ký văn bản quy phạm pháp luật (nếu có) và quyết định (cá biệt), chỉ thị (cá biệt) (loại thường);

+ Sổ đăng ký văn bản hành chính có ghi tên loại khác và công văn (loại thường);

+ Sổ đăng ký văn bản mật đi.

- Trường hợp số lượng văn bản được ban hành trên 2.000 văn bản/năm thì cần lập ít nhất các loại sổ sau:

+ Sổ đăng ký văn bản quy phạm pháp luật (nếu có) và quyết định (cá biệt), chỉ thị (cá biệt) (loại thường);

+ Sổ đăng ký văn bản hành chính có ghi tên loại khác (loại thường);

+ Sổ đăng ký công văn (loại thường);

+ Sổ đăng ký văn bản mật đi.

(ii) Đăng ký văn bản đi bằng máy vi tính sử dụng chương trình quản lý văn bản

Yêu cầu chung đối với việc xây dựng cơ sở dữ liệu văn bản đi được thực hiện theo Bản hướng dẫn về ứng dụng công nghệ thông tin trong văn thư - lưu trữ ban hành kèm theo Công văn số 608/LTNN-TTNC ngày 19-11-1999 của Cục Lưu trữ nhà nước (nay là Cục Văn thư và Lưu trữ nhà nước).

Việc đăng ký (cập nhật) văn bản đi vào cơ sở dữ liệu văn bản đi được thực hiện theo hướng dẫn sử dụng chương trình phần mềm quản lý văn bản của cơ quan, tổ chức cung cấp chương trình phần mềm đó.

Bước 3: Làm thủ tục, chuyển phát và theo dõi việc chuyển phát văn bản đi

- Tất cả văn bản đi khi đã có chữ ký của người có thẩm quyền và dấu của cơ quan, phải được đăng ký và chuyển đi ngay trong ngày, chậm nhất

là ngày làm việc hôm sau;

- Việc gửi văn bản đi phải đúng nơi nhận đã ghi trên văn bản;

- Những văn bản có dấu chỉ mức độ mật, khẩn phải được chuyển trước tùy theo mức độ khẩn;

- Đối với văn bản gửi ra ngoài cơ quan phải có bì. Vì vậy, công chức phụ trách phải chọn bì để gửi, trình bày bì, dán bì và làm thủ tục gửi đi. Thông thường gửi theo đường bưu điện hoặc gửi trực tiếp. Cụ thể, thực hiện theo trình tự sau:

(i) Làm thủ tục phát hành văn bản

- Lựa chọn bì. Tùy theo số lượng, độ dày và khổ giấy của văn bản mà lựa chọn loại bì và kích thước bì cho phù hợp. Bì văn bản cần có kích thước lớn hơn kích thước của văn bản (ở dạng để nguyên khổ giấy hoặc được gấp lại). Bì văn bản cần được làm bằng loại giấy dai, bền, khó thấm nước, không nhìn thấu qua được và có định lượng ít nhất từ 80 gram/m² trở lên.

- Trình bày bì và viết bì.

- Vào bì và dán bì. Tùy theo số lượng và độ dày của văn bản mà lựa chọn cách gấp văn bản để vào bì. Khi gấp văn bản cần lưu ý để mặt giấy có chữ vào trong. Khi vào bì, cần tránh làm nhàu văn bản. Khi dán bì, cần lưu ý không để hồ dán dính vào văn bản; hồ phải dính đều; mép bì phải được dán kín và không bị nhăn. Hồ dùng để dán bì phải có độ kết dính cao, khó bóc.

- Đóng dấu độ mật, dấu chữ ký hiệu độ mật

và dấu khác lên bì. Trên bì văn bản khẩn phải đóng dấu độ khẩn đúng như dấu độ khẩn đóng trên văn bản trong bì.

Việc đóng dấu “Chỉ người có tên mới được bóc bì” và các dấu chữ ký hiệu độ mật trên bì văn bản mật được thực hiện theo quy định tại khoản 2 của Thông tư số 12/2002/TT-BCA (A11) ngày 13-9-2002 của Bộ Công an hướng dẫn thực hiện Nghị định số 33/2002/NĐ-CP.

(ii) Chuyển phát văn bản đi

- Chuyển giao trực tiếp cho các đơn vị, cá nhân trong nội bộ cơ quan, tổ chức. Tùy theo số lượng văn bản đi được chuyển giao trực tiếp cho các đơn vị, cá nhân trong nội bộ cơ quan, tổ chức và cách tổ chức chuyển giao (được thực hiện tại văn thư hoặc do cán bộ văn thư trực tiếp chuyển đến các đơn vị, cá nhân), các cơ quan, tổ chức quyết định lập sổ riêng hoặc sử dụng sổ đăng ký văn bản đi để chuyển giao văn bản theo hướng dẫn dưới đây:

+ Những cơ quan, tổ chức có số lượng văn bản đi được chuyển giao trong nội bộ nhiều và việc chuyển giao văn bản được thực hiện tập trung tại văn thư cần lập sổ chuyển giao riêng.

+ Đối với những cơ quan, tổ chức có số lượng văn bản đi được chuyển giao ít và việc chuyển giao văn bản do cán bộ văn thư trực tiếp thực hiện thì nên sử dụng sổ đăng ký văn bản đi để chuyển giao

văn bản, chỉ cần bổ sung cột “Ký nhận” vào sau cột “Nơi nhận văn bản”.

Khi chuyển giao văn bản cho các đơn vị, cá nhân trong nội bộ, người nhận văn bản phải ký nhận vào sổ.

- Chuyển giao trực tiếp cho các cơ quan, tổ chức khác. Tất cả văn bản đi do cán bộ văn thư hoặc giao liên cơ quan, tổ chức chuyển trực tiếp cho các cơ quan, tổ chức khác đều phải được đăng ký vào sổ.

Khi chuyển giao văn bản, phải yêu cầu người nhận ký nhận vào sổ.

- Chuyển phát văn bản đi qua bưu điện. Tất cả văn bản đi được chuyển phát qua hệ thống bưu điện đều phải được đăng ký vào sổ.

Khi giao bì văn bản, phải yêu cầu nhân viên bưu điện kiểm tra, ký nhận và đóng dấu vào sổ (nếu có).

- Chuyển phát văn bản đi bằng máy fax, qua mạng. Trong trường hợp cần chuyển phát nhanh, văn bản đi có thể được chuyển cho nơi nhận bằng máy fax hoặc chuyển qua mạng, nhưng sau đó phải gửi bản chính đối với những văn bản có giá trị lưu trữ.

- Chuyển phát văn bản mật. Việc chuyển phát văn bản mật được thực hiện theo quy định tại Điều 10 và Điều 16 của Nghị định số 33/2002/NĐ-CP và quy định tại khoản 3 của Thông tư số 12/2002/TT-BCA (A11).

(iii) Theo dõi việc chuyển phát văn bản đi

Cán bộ văn thư có trách nhiệm theo dõi việc chuyển phát văn bản đi, cụ thể như sau:

- Lập phiếu gửi để theo dõi việc chuyển phát văn bản đi theo yêu cầu của người ký văn bản. Việc xác định những văn bản đi cần lập phiếu gửi do đơn vị hoặc cá nhân soạn thảo văn bản đề xuất, trình người ký văn bản quyết định;

- Đối với những văn bản đi có đóng dấu “Tài liệu thu hồi”, phải theo dõi, thu hồi đúng thời hạn; khi nhận lại, phải kiểm tra, đối chiếu để bảo đảm văn bản không bị thiếu hoặc thất lạc;

- Đối với bì văn bản gửi đi nhưng vì lý do nào đó (do không có người nhận, do thay đổi địa chỉ, v.v.) mà bưu điện trả lại thì phải chuyển cho đơn vị hoặc cá nhân soạn thảo văn bản đó; đồng thời, ghi chú vào sổ gửi văn bản đi bưu điện để kiểm tra, xác minh khi cần thiết;

- Trường hợp phát hiện văn bản bị thất lạc, phải kịp thời báo cáo người được giao trách nhiệm xem xét, giải quyết.

(iv) Sắp xếp và lưu văn bản đi

Bản lưu tại văn thư là bản có chữ ký trực tiếp của người có thẩm quyền và có con dấu của cơ quan.

Bản lưu văn bản đi tại văn thư được sắp xếp theo thứ tự đăng ký. Những văn bản đi được đánh số và đăng ký chung thì được sắp xếp chung; được đánh số và đăng ký riêng theo từng loại văn bản hoặc theo từng nhóm văn bản thì được sắp xếp riêng, theo đúng số thứ tự của văn bản.

Cán bộ văn thư có trách nhiệm lập sổ theo dõi và phục vụ kịp thời yêu cầu sử dụng bản lưu tại văn thư theo quy định của pháp luật và quy định cụ thể của cơ quan, tổ chức.

Việc lưu giữ, bảo vệ, bảo quản và sử dụng bản lưu văn bản đi có đóng dấu các độ mật được thực hiện theo quy định của pháp luật về bảo vệ bí mật nhà nước.

Tóm lại, việc sắp xếp văn bản trong sổ lưu phải xếp theo thứ tự số văn bản đã được đăng ký theo sổ đăng ký văn bản đi. Văn bản ban hành phải lưu lại ít nhất 02 bản, 01 bản gốc lưu tại văn thư cơ quan, tổ chức và 01 bản chính lưu trong hồ sơ công việc của bộ phận đã trực tiếp soạn thảo văn bản đó.

3.2. Quản lý văn bản đến

Văn bản đến là tất cả các loại văn bản, bao gồm văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính và văn bản chuyên ngành (kể cả bản fax, văn bản được chuyển qua mạng và văn bản mật) và đơn, thư gửi đến cơ quan, tổ chức được gọi chung là văn bản đến.

a) Nguyên tắc quản lý văn bản đến

- Tất cả các loại văn bản từ bên ngoài gửi đến (kể cả đơn, thư khiếu nại, tố cáo...) đều phải được tập trung đăng ký tại văn thư cơ quan. Đối với những văn bản đến ghi ngoài phong bì là đích danh thủ trưởng cơ quan, sau khi thủ trưởng bóc

ra, nếu là việc công thì cũng phải đăng ký tại văn thư cơ quan.

- Việc tiếp nhận và đăng ký văn bản đến tại văn thư cơ quan phải tuân thủ đúng nguyên tắc, kịp thời, chính xác và thống nhất.

- Những văn bản đến có dấu hiệu chỉ mức độ mật, khẩn phải làm thủ tục chuyển ngay sau khi đăng ký.

- Những văn bản mật phải được người có trách nhiệm kiểm tra rồi mới được bóc và xử lý.

b) Nghiệp vụ giải quyết văn bản đến

Bước 1: Tiếp nhận, đăng ký văn bản đến

(i) Tiếp nhận văn bản đến

Tất cả các loại văn bản đều phải tập trung tại văn thư cơ quan. Văn thư cơ quan tiếp nhận văn bản từ nhiều hình thức khác nhau. Văn thư cơ quan có nhiệm vụ kiểm tra bì (nếu có) và phân loại sơ bộ.

Khi tiếp nhận văn bản được chuyển đến từ mọi nguồn, người làm công tác văn thư của cơ quan, tổ chức (sau đây gọi chung là cán bộ văn thư) hoặc người được giao nhiệm vụ tiếp nhận văn bản đến trong trường hợp văn bản được chuyển đến ngoài giờ làm việc hoặc vào ngày nghỉ, phải kiểm tra sơ bộ về số lượng, tình trạng bì, nơi nhận, dấu niêm phong (nếu có), v.v.; đối với văn bản mật đến, phải kiểm tra, đối chiếu với nơi gửi trước khi nhận và ký nhận.

Nếu phát hiện thiếu hoặc mất bì, tình trạng bì

không còn nguyên vẹn hoặc văn bản được chuyển đến muộn hơn thời gian ghi trên bì (đối với bì văn bản có đóng dấu “Hoả tốc” hẹn giờ), phải báo cáo ngay cho người được giao trách nhiệm giúp người đứng đầu cơ quan, tổ chức quản lý công tác văn thư (sau đây gọi tắt là người được giao trách nhiệm); trong trường hợp cần thiết, phải lập biên bản với người đưa văn bản.

Đối với văn bản đến được chuyển qua máy fax hoặc qua mạng, cán bộ văn thư cũng phải kiểm tra về số lượng văn bản, số lượng trang của mỗi văn bản, v.v.; trường hợp phát hiện có sai sót, phải kịp thời thông báo cho nơi gửi hoặc báo cáo người được giao trách nhiệm xem xét, giải quyết.

(ii) Phân loại sơ bộ, bóc bì văn bản đến

Sau khi tiếp nhận, các bì văn bản đến được phân loại sơ bộ và xử lý như sau:

- Loại không bóc bì: bao gồm các bì văn bản gửi cho tổ chức đảng, các đoàn thể trong cơ quan, tổ chức và các bì văn bản gửi đích danh người nhận, được chuyển tiếp cho nơi nhận. Đối với những bì văn bản gửi đích danh người nhận, nếu là văn bản liên quan đến công việc chung của cơ quan, tổ chức thì cá nhân nhận văn bản có trách nhiệm chuyển cho văn thư để đăng ký.

- Loại do cán bộ văn thư bóc bì: bao gồm tất cả các loại bì còn lại, trừ những bì văn bản trên có đóng dấu, chữ ký hiệu các độ mật (bì văn bản mật).

- Đối với bì văn bản mật: việc bóc bì được thực

hiện theo quy định tại Thông tư số 12/2002/TT-BCA (A11) ngày 13-9-2002 của Bộ Công an hướng dẫn thực hiện Nghị định số 33/2002/NĐ-CP ngày 28-3-2002 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước và quy định cụ thể của cơ quan, tổ chức.

- Khi bóc bì văn bản cần lưu ý:

- + Những bì có đóng các dấu độ khẩn cần được bóc trước để giải quyết kịp thời;

- + Không gây hư hại đối với văn bản trong bì; không làm mất số, ký hiệu văn bản, địa chỉ cơ quan gửi và dấu bưu điện; cần soát lại bì, tránh để sót văn bản;

- + Đối chiếu số, ký hiệu ghi ngoài bì với số, ký hiệu của văn bản trong bì; trường hợp phát hiện có sai sót, cần thông báo cho nơi gửi biết để giải quyết;

- + Nếu văn bản đến có kèm theo phiếu gửi thì phải đối chiếu văn bản trong bì với phiếu gửi; khi nhận xong, phải ký xác nhận, đóng dấu vào phiếu gửi và gửi trả lại cho nơi gửi văn bản;

- + Đối với đơn, thư khiếu nại, tố cáo và những văn bản cần được kiểm tra, xác minh một điểm gì đó hoặc những văn bản mà ngày nhận cách quá xa ngày, tháng của văn bản thì cần giữ lại bì và đính kèm với văn bản để làm bằng chứng.

(iii) Đóng dấu “Đến”, ghi số và ngày, tháng, năm đến

Văn bản đến của cơ quan, tổ chức phải được đăng ký tập trung tại văn thư, trừ những loại văn bản được đăng ký riêng theo quy định của pháp

luật và quy định cụ thể của cơ quan, tổ chức như các hoá đơn, chứng từ kế toán, v.v..

Tất cả văn bản đến thuộc diện đăng ký tại văn thư phải được đóng dấu “Đến”; ghi số đến và ngày, tháng, năm đến (kể cả giờ đến trong những trường hợp cần thiết). Đối với bản fax, cần chụp lại trước khi đóng dấu “Đến”; đối với văn bản đến được chuyển phát qua mạng, trong trường hợp cần thiết, có thể in ra và làm thủ tục đóng dấu “Đến”.

Đối với những văn bản đến không thuộc diện đăng ký tại văn thư thì không phải đóng dấu “Đến” mà được chuyển cho đơn vị hoặc cá nhân có trách nhiệm theo dõi, giải quyết.

Dấu “Đến” được đóng rõ ràng, ngay ngắn vào khoảng giấy trống, dưới số, ký hiệu (đối với những văn bản có ghi tên loại), dưới trích yếu nội dung (đối với công văn) hoặc vào khoảng giấy trống phía dưới ngày, tháng, năm ban hành văn bản.

(iv) Đăng ký văn bản đến

Văn bản đến được đăng ký vào sổ đăng ký văn bản hoặc cơ sở dữ liệu văn bản đến trên máy vi tính.

- Đăng ký văn bản đến bằng sổ:

+ Lập sổ đăng ký văn bản đến

Tuỳ theo số lượng văn bản đến hằng năm, các cơ quan, tổ chức quy định cụ thể việc lập các loại sổ đăng ký cho phù hợp.

Đối với những cơ quan, tổ chức tiếp nhận dưới 2.000 văn bản đến một năm thì cần lập ít nhất hai loại sổ sau: sổ đăng ký văn bản đến (dùng để đăng

ký tất cả các loại văn bản, trừ văn bản mật); sổ đăng ký văn bản mật đến.

Trường hợp số lượng văn bản được tiếp nhận từ 2.000 đến dưới 5.000 văn bản đến một năm, nên lập các loại sổ sau: sổ đăng ký văn bản đến của các bộ, ngành, cơ quan trung ương; sổ đăng ký văn bản đến của các cơ quan, tổ chức khác; sổ đăng ký văn bản mật đến.

Trường hợp, số lượng văn bản tiếp nhận trên 5.000 văn bản đến một năm, cần lập các sổ đăng ký chi tiết hơn, theo một số nhóm cơ quan giao dịch nhất định và sổ đăng ký văn bản mật đến.

Nếu hằng năm tiếp nhận nhiều đơn, thư khiếu nại, tố cáo có thể lập sổ đăng ký đơn, thư riêng; trường hợp số lượng đơn, thư không nhiều thì nên sử dụng sổ đăng ký văn bản đến để đăng ký. Đối với những cơ quan, tổ chức hằng năm tiếp nhận, giải quyết số lượng lớn yêu cầu dịch vụ hành chính công hoặc các yêu cầu, đề nghị khác của cơ quan, tổ chức và công dân thì cần lập thêm các sổ đăng ký yêu cầu dịch vụ theo quy định của pháp luật.

+ Đăng ký văn bản đến

Mẫu sổ và việc đăng ký văn bản đến, kể cả văn bản mật đến, được thực hiện theo hướng dẫn tại Phụ lục II - Sổ đăng ký văn bản đến kèm theo Công văn số 425/VTLTNN-NVTW Hà Nội, ngày 18-7-2005.

Mẫu sổ và việc đăng ký đơn, thư được thực hiện theo hướng dẫn tại Phụ lục III - Sổ đăng ký đơn, thư

kèm theo Công văn số 425/VTLTNN-NVTW Hà Nội, ngày 18-7-2005.

- Đăng ký văn bản bằng máy vi tính sử dụng chương trình quản lý văn bản:

+ Yêu cầu chung đối với việc xây dựng cơ sở dữ liệu văn bản đến được thực hiện theo Bản hướng dẫn về ứng dụng công nghệ thông tin trong văn thư - lưu trữ ban hành kèm theo Công văn số 608/LTNN-TTNC ngày 19-11-1999 của Cục Lưu trữ nhà nước (nay là Cục Văn thư và Lưu trữ nhà nước).

+ Việc đăng ký (cập nhật) văn bản đến vào cơ sở dữ liệu văn bản đến được thực hiện theo hướng dẫn sử dụng chương trình phần mềm quản lý văn bản của cơ quan, tổ chức cung cấp chương trình phần mềm đó.

+ Khi đăng ký văn bản, cần bảo đảm rõ ràng, chính xác; không viết bằng bút chì, bút mực đỏ; không viết tắt những từ, cụm từ không thông dụng.

Tóm lại, việc đăng ký văn bản đến nhằm mục đích quản lý văn bản chặt chẽ, đồng thời giúp cho việc theo dõi tiến độ xử lý, giải quyết văn bản đến được nhanh chóng, thuận lợi. Việc đăng ký văn bản đến cũng cần phải ghi đầy đủ, chi tiết các thông tin cần thiết về văn bản vào các phương tiện đăng ký. Trước khi đăng ký phải đóng dấu lên văn bản. Dấu đến được đóng ở góc trái, dưới phần trình bày số và ký hiệu văn bản, trường hợp là công văn thì được ghi dưới yếu tố “trích yếu văn bản”.

Bước 2: Trình và chuyển giao văn bản đến

(i) Trình văn bản đến

Sau khi đăng ký, văn bản đến phải được kịp thời trình cho người đứng đầu cơ quan, tổ chức hoặc người được người đứng đầu cơ quan, tổ chức giao trách nhiệm xem xét và cho ý kiến phân phối, chỉ đạo giải quyết.

Người có thẩm quyền, căn cứ vào nội dung của văn bản đến; quy chế làm việc của cơ quan, tổ chức; chức năng, nhiệm vụ và kế hoạch công tác được giao cho các đơn vị, cá nhân, cho ý kiến phân phối văn bản, ý kiến chỉ đạo giải quyết (nếu có) và thời hạn giải quyết văn bản (trong trường hợp cần thiết). Đối với văn bản đến liên quan đến nhiều đơn vị hoặc nhiều cá nhân thì cần xác định rõ đơn vị hoặc cá nhân chủ trì, những đơn vị hoặc cá nhân tham gia và thời hạn giải quyết của mỗi đơn vị, cá nhân (nếu cần).

Ý kiến phân phối văn bản được ghi vào mục “chuyển” trong dấu “Đến”. ý kiến chỉ đạo giải quyết (nếu có) và thời hạn giải quyết văn bản đến (nếu có) cần được ghi vào phiếu riêng. Mẫu phiếu giải quyết văn bản đến do các cơ quan, tổ chức quy định cụ thể (có thể tham khảo mẫu tại Phụ lục ban hành kèm theo Công văn số 608/LTNN-TTNC ngày 19-11-1999).

Sau khi có ý kiến phân phối, ý kiến chỉ đạo giải quyết (nếu có) của người có thẩm quyền, văn bản đến được chuyển trở lại văn thư để đăng ký bổ

sung vào sổ đăng ký văn bản đến, sổ đăng ký đơn, thư (trong trường hợp đơn, thư được vào sổ đăng ký riêng) hoặc vào các trường hợp tương ứng trong cơ sở dữ liệu văn bản đến.

(ii) Chuyển giao văn bản đến

Văn bản đến được chuyển giao cho các đơn vị hoặc cá nhân giải quyết căn cứ vào ý kiến của người có thẩm quyền. Việc chuyển giao văn bản đến cần bảo đảm những yêu cầu sau:

- Nhanh chóng: văn bản cần được chuyển cho đơn vị hoặc cá nhân có trách nhiệm giải quyết trong ngày, chậm nhất là trong ngày làm việc tiếp theo;

- Đúng đối tượng: văn bản phải được chuyển cho đúng người nhận;

- Chặt chẽ: khi chuyển giao văn bản, phải tiến hành kiểm tra, đối chiếu và người nhận văn bản phải ký nhận; đối với văn bản đến có đóng dấu “Thượng khẩn” và “Hoả tốc” (kể cả “Hoả tốc” hẹn giờ) thì cần ghi rõ thời gian chuyển.

Cán bộ văn thư của đơn vị hoặc người được thủ trưởng đơn vị giao trách nhiệm, sau khi tiếp nhận văn bản đến, phải vào sổ đăng ký của đơn vị, trình thủ trưởng đơn vị xem xét và cho ý kiến phân phối, ý kiến chỉ đạo giải quyết (nếu có). Căn cứ vào ý kiến của thủ trưởng đơn vị, văn bản đến được chuyển cho cá nhân trực tiếp theo dõi, giải quyết.

Khi nhận được bản chính của bản fax hoặc văn bản chuyển qua mạng, cán bộ văn thư cũng

phải đóng dấu “Đến”, ghi số và ngày đến (số đến và ngày đến là số thứ tự và ngày, tháng, năm đăng ký bản fax, văn bản chuyển qua mạng) và chuyển cho đơn vị hoặc cá nhân đã nhận bản fax, văn bản chuyển qua mạng.

Tuỳ theo số lượng văn bản đến hằng năm, các cơ quan, tổ chức quyết định việc lập sổ chuyển giao văn bản đến như sau:

- Nếu số lượng văn bản tiếp nhận dưới 2.000 văn bản đến một năm thì nên sử dụng ngay sổ đăng ký văn bản đến để chuyển giao văn bản.

- Nếu số lượng văn bản tiếp nhận trên 2.000 văn bản đến một năm cần lập sổ chuyển giao văn bản đến.

- Cán bộ phụ trách văn thư xã có trách nhiệm chuyển giao văn bản đến đúng đối tượng xử lý theo ý kiến của lãnh đạo. Người nhận văn bản phải ký nhận đầy đủ vào sổ nhận tài liệu.

Việc chuyển giao những văn bản có dấu mật phải chú ý, khi chuyển thì chuyển cả bì có ghi dấu hiệu mật đến người nhận xử lý. Nếu có số lượng văn bản mật nhiều thì làm sổ chuyển giao văn bản mật riêng. Trường hợp số lượng văn bản mật ít thì sử dụng chung sổ chuyển giao, nhưng phải thêm một cột ghi mức độ mật.

(iii) Tổ chức giải quyết và theo dõi việc giải quyết văn bản đến

Chủ tịch Ủy ban nhân dân có trách nhiệm chỉ đạo giải quyết kịp thời những văn bản đến. Cần

cứ vào nội dung của văn bản đến, Chủ tịch hoặc Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã giao cho công chức chuyên môn giải quyết. Cá nhân được giao có trách nhiệm nghiên cứu, giải quyết văn bản đến theo thời hạn được pháp luật quy định hoặc theo quy định riêng của Ủy ban nhân dân xã.

Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã có thể giao cho cán bộ văn phòng thống kê xã theo dõi, đôn đốc việc giải quyết văn bản đến. Cán bộ được giao nhiệm vụ theo dõi phải thường xuyên thông báo những văn bản đến và tiến độ giải quyết văn bản đến tại các cuộc họp giao ban của cơ quan, tổ chức. Qua đó nhắc nhở, đôn đốc các đơn vị, cá nhân được giao nhiệm vụ giải quyết vấn đề liên quan đến nội dung văn bản đến và xử lý các thông tin phản hồi để lãnh đạo cơ quan có biện pháp giải quyết kịp thời. Đối với văn thư chuyên trách phải theo dõi tiến độ giải quyết văn bản có dấu khẩn và thường xuyên báo cáo với lãnh đạo văn phòng, phòng hành chính để xử lý những vấn đề nảy sinh đột xuất.

Đối với văn bản đến có đóng dấu “Tài liệu thu hồi”, cán bộ văn thư có trách nhiệm theo dõi, thu hồi hoặc gửi trả lại nơi gửi theo đúng thời hạn quy định.

(iv) Sao văn bản đến

Sao văn bản là một phần việc không thể thiếu của công tác ban hành và quản lý văn bản của bất kỳ cơ quan, tổ chức nào, Ủy ban nhân dân các cấp

cũng không nằm ngoài ngoại lệ. Trong số văn bản đến có các văn bản quy phạm pháp luật, loại văn bản có hiệu lực pháp lý cao nhất trong hệ thống văn bản quản lý hành chính nhà nước, đồng thời là loại văn bản có tính áp dụng chung, mang tính bắt buộc thực hiện, vì vậy, cán bộ phụ trách công tác văn thư phải làm thủ tục sao văn bản đến để gửi cho các đối tượng cần được biết. Theo Nghị định số 110/2004/NĐ-CP ngày 08-4-2004 về công tác văn thư, các bản sao phải được trình bày theo đúng thể thức quy định. Có ba hình thức sao là sao y bản chính, trích sao và sao lục.

- Bản sao y bản chính là bản sao đầy đủ, chính xác nội dung của văn bản và được trình bày theo thể thức quy định. Bản sao y bản chính phải được thực hiện từ bản chính.

- Bản trích sao là bản sao một phần nội dung của văn bản và được trình bày theo thể thức quy định. Bản trích sao phải được thực hiện từ bản chính.

- Bản sao lục là bản sao đầy đủ, chính xác nội dung của văn bản, được thực hiện từ bản sao y bản chính và trình bày theo thể thức quy định.

c) Quản lý văn bản nội bộ

Văn bản nội bộ là loại văn bản, tài liệu được hình thành và hoạt động trong nội bộ phạm vi cơ quan, tổ chức, cụ thể ở đây là trong nội bộ của Ủy ban nhân dân xã. Xét về thể thức và kỹ thuật trình bày, những văn bản nội bộ có thể thức thống

nhất trong nội bộ cơ quan, quy định tại quy chế hoạt động công tác văn thư của cơ quan, quy định cụ thể trong quy chế hoạt động văn thư của Ủy ban nhân dân xã. Trình tự xử lý văn bản nội bộ được thực hiện theo hai bước như sau:

Bước 1. Soạn thảo văn bản: bước này cũng thực hiện như trong nội dung xử lý văn bản đi;

Bước 2. Tổ chức giải quyết văn bản, thực hiện văn bản: bước này thực hiện giống như nội dung xử lý văn bản đến.

Trong quá trình giải quyết công việc, văn bản nội bộ được đưa vào hồ sơ công việc cùng với tất cả các văn bản, tài liệu khác trong công tác lập hồ sơ.

3.3. Quản lý văn bản mật

Văn bản hình thành trong hoạt động của Ủy ban nhân dân xã có thể có nhiều văn bản có thông tin mang tính chất mật. Mức độ mật tùy thuộc vào nội dung văn bản và tùy từng tình huống cụ thể trong từng cơ quan, tổ chức. Tất cả các loại văn bản ở giai đoạn văn thư (giai đoạn xử lý công việc) chỉ cán bộ, công chức xử lý công việc, giải quyết công việc đó mới được biết và trực tiếp quản lý. Còn văn bản ở giai đoạn lưu trữ cơ quan thì toàn bộ cán bộ, công chức của cơ quan được quyền tiếp cận và tra cứu, nhưng đối với đối tượng ngoài cơ quan thì không được sử dụng, tức là vẫn còn độ mật.

Văn bản có nội dung bí mật an ninh quốc gia,

tại mỗi cơ quan, tổ chức phải thực hiện quy định chặt chẽ về bảo vệ bí mật theo quy định Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước (năm 2000). Theo Điều 4 Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước, căn cứ vào tính chất quan trọng của nội dung tin, mức độ nguy hại nếu bị tiết lộ, các tin thuộc phạm vi bí mật nhà nước được chia làm ba mức độ tuyệt mật, tối mật và mật.

- *Độ tuyệt mật*: Tại Điều 5 Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước, quy định bí mật nhà nước trong phạm vi sau đây thuộc độ tuyệt mật:

- + Chiến lược an ninh quốc gia; kế hoạch phòng thủ đất nước; kế hoạch động viên đối phó với chiến tranh; các loại vũ khí, phương tiện có ý nghĩa quyết định khả năng phòng thủ đất nước;

- + Các chủ trương, chính sách về đối nội, đối ngoại của Đảng Cộng sản Việt Nam và Nhà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam không công bố hoặc chưa công bố.

Những tin của nước ngoài hoặc của các tổ chức quốc tế chuyển giao cho Việt Nam mà Chính phủ xác định thuộc độ tuyệt mật;

- + Tổ chức và hoạt động tình báo, phản gián do Chính phủ quy định;

- + Mật mã quốc gia;

- + Dự trữ chiến lược quốc gia; các số liệu dự toán, quyết toán ngân sách nhà nước về những lĩnh vực chưa công bố; kế hoạch phát hành tiền,

khoá an toàn của từng mẫu tiền và các loại giấy tờ có giá trị như tiền; phương án, kế hoạch thu đổi tiền chưa công bố;

+ Khu vực, địa điểm cấm; tin, tài liệu khác mà Chính phủ xác định thuộc độ tuyệt mật.

- *Mức độ tối mật*: Tại Điều 6 Pháp lệnh quy định bí mật nhà nước trong phạm vi sau đây thuộc độ tối mật:

+ Các cuộc đàm phán và tiếp xúc cấp cao giữa nước ta với nước ngoài hoặc các tổ chức quốc tế về chính trị, quốc phòng, an ninh, đối ngoại, kinh tế, khoa học, công nghệ và các lĩnh vực khác chưa công bố.

Những tin của nước ngoài hoặc của các tổ chức quốc tế chuyển giao cho Việt Nam mà Chính phủ xác định thuộc độ tối mật;

+ Tổ chức hoạt động, trang bị, phương án tác chiến của các đơn vị vũ trang nhân dân, trừ tổ chức và hoạt động được quy định tại khoản 3 Điều 5 Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước; phương án sản xuất, vận chuyển và cất giữ vũ khí; công trình quan trọng phòng thủ biên giới, vùng trời, vùng biển, hải đảo;

+ Bản đồ quân sự; toạ độ điểm hạng I, hạng II nhà nước của mạng lưới quốc gia hoàn chỉnh cùng với các ghi chú điểm kèm theo.

Vị trí và trị số độ cao các mốc chính của các trạm khí tượng, thủy văn, hải văn; số liệu độ cao và số không tuyệt đối của các mốc hải văn;

+ Số lượng tiền in, phát hành; tiền dự trữ bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ; các số liệu về bội chi, lạm phát tiền mặt chưa công bố; phương án giá các mặt hàng chiến lược thuộc Nhà nước quản lý chưa công bố;

+ Nơi lưu giữ và số lượng kim loại quý hiếm, đá quý, ngoại hối và vật quý hiếm khác của Nhà nước;

+ Công trình khoa học, phát minh, sáng chế, giải pháp hữu ích, bí quyết nghề nghiệp đặc biệt quan trọng đối với quốc phòng, an ninh, kinh tế, khoa học, công nghệ mà Nhà nước chưa công bố;

+ Kế hoạch xuất khẩu, nhập khẩu các mặt hàng đặc biệt giữ vị trí trọng yếu trong việc phát triển và bảo vệ đất nước không công bố hoặc chưa công bố;

+ Tin, tài liệu khác mà Chính phủ xác định thuộc độ tối mật.

Điều 7 Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước quy định: Danh mục bí mật nhà nước thuộc độ mật do người đứng đầu hoặc người được uỷ quyền của cơ quan, tổ chức đề nghị Bộ trưởng Bộ Công an quyết định.

Điều 8 Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước quy định: Căn cứ vào danh mục bí mật nhà nước thuộc độ tuyệt mật, tối mật và mật đã được cấp có thẩm quyền ban hành theo quy định của Pháp lệnh, người đứng đầu hoặc người được uỷ quyền của cơ quan, tổ chức quyết định độ mật đối với từng bí

mật nhà nước cụ thể.

Như vậy, theo quy định tại Pháp lệnh Bảo vệ bí mật nhà nước thì văn bản mật tại Ủy ban nhân dân do người đứng đầu Ủy ban nhân dân quy định hoặc người được người đứng đầu Ủy ban nhân dân ủy quyền quyết định.

Thủ trưởng cơ quan, tổ chức quy định thẩm quyền xử lý văn bản mật đến như việc bóc và chuyển giao văn bản mật đến, việc đăng ký, làm phong bì và chuyển giao văn bản mật đi. Đối với những văn bản tuyệt mật chỉ đích danh người được biết, thì chỉ có cá nhân đó mới được biết.

3.4. Quản lý và sử dụng con dấu

Dấu thể hiện tính quyền lực nhà nước trong văn bản của các cơ quan nhà nước. Xét về văn bản, con dấu trên văn bản thể hiện tính hợp pháp và tính chân thực của văn bản. Điều 1 Nghị định số 58/2001/NĐ-CP ban hành ngày 24-8-2001 của Chính phủ quy định về quản lý và sử dụng con dấu chỉ rõ: Con dấu được sử dụng trong các cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, hội quần chúng, tổ chức kinh tế, đơn vị vũ trang, cơ quan, tổ chức nước ngoài hoạt động tại Việt Nam và một số chức danh nhà nước. Con dấu thể hiện vị trí pháp lý và khẳng định giá trị pháp lý đối với các văn bản, giấy tờ của các cơ quan, tổ chức và các

chức danh nhà nước.

a) Nguyên tắc đóng dấu

Khi đóng dấu cho văn bản, tài liệu cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- Dấu chỉ được đóng lên văn bản, giấy tờ sau khi đã có chữ ký của cấp có thẩm quyền, không được đóng dấu trên giấy trắng hoặc vào văn bản giấy tờ chưa hoàn chỉnh nội dung;

- Dấu phải đóng rõ ràng, ngay ngắn, đóng trùm lên 1/4 đến 1/3 chữ ký về phía bên trái;

- Chỉ người được giao giữ dấu mới được đóng dấu vào văn bản;

- Dấu của cơ quan chỉ đóng vào văn bản do cơ quan xây dựng và ban hành;

- Đối với cơ quan nhà nước, dấu được đóng trong giờ hành chính. Trường hợp đặc biệt phải do thủ trưởng cơ quan quyết định, cho phép.

Trong cơ quan, tổ chức có thể có nhiều loại, nhiều hình thức dấu như dấu nổi, dấu chìm, dấu thu nhỏ. Vì thế, khi sử dụng các loại dấu phải đúng với nội dung văn bản và tính chất công việc.

Dấu nổi dùng để đóng giáp lai vào ảnh, trong các văn bản là những chứng chỉ, giấy phép các loại.

Dấu chìm dùng trong một số trường hợp đặc biệt.

Dấu chỉ mức độ mật, khẩn được đóng khi người ký văn bản quy định mức độ mật, khẩn của văn bản.

b) Quản lý con dấu

Người đứng đầu các cơ quan, tổ chức có trách nhiệm quản lý, sử dụng con dấu của cơ quan, tổ chức mình.

Con dấu phải được để tại trụ sở cơ quan, tổ chức và phải được quản lý chặt chẽ. Trường hợp thật cần thiết để giải quyết công việc ở xa trụ sở cơ quan thì thủ trưởng cơ quan, tổ chức đó có thể mang con dấu đi theo và phải chịu trách nhiệm về việc mang con dấu ra khỏi cơ quan.

Mực in dấu thống nhất dùng màu đỏ.

Trong trường hợp bị mất con dấu, cơ quan, tổ chức phải báo ngay cho cơ quan công an gần nhất và cơ quan công an đã cấp giấy chứng nhận đăng ký mẫu dấu đồng thời phải thông báo huỷ bỏ con dấu bị mất.

Con dấu đang sử dụng bị mòn, hỏng hoặc có sự chuyển đổi về tổ chức hay đổi tên tổ chức thì phải làm thủ tục khắc lại con dấu mới và nộp lại con dấu cũ.

Cơ quan, tổ chức sử dụng con dấu phải tạo điều kiện để các cơ quan có thẩm quyền kiểm tra việc chấp hành các quy định về quản lý và sử dụng con dấu.

4. Công tác lập hồ sơ

4.1. Hồ sơ và lập hồ sơ

Hồ sơ là một tập văn bản, tài liệu có liên

quan với nhau về một vấn đề, một sự việc, một đối tượng cụ thể hoặc có một (hoặc một số) đặc điểm chung như tên loại văn bản; cơ quan, tổ chức ban hành văn bản; thời gian hoặc những đặc điểm khác, hình thành trong quá trình theo dõi, giải quyết công việc thuộc phạm vi chức năng, nhiệm vụ của một cơ quan, tổ chức hoặc của một cá nhân;

Lập hồ sơ là việc tập hợp và sắp xếp văn bản, tài liệu hình thành trong quá trình theo dõi, giải quyết công việc thành hồ sơ theo những nguyên tắc và phương pháp nhất định. Mỗi hồ sơ, có thể là một hoặc nhiều tập, mỗi tập là một đơn vị bảo quản.

4.2. Ý nghĩa của việc lập hồ sơ

Việc lập hồ sơ có một số ý nghĩa sau:

- Giúp cho việc giải quyết công việc một cách nhanh chóng, khoa học và hiệu quả;
- Giúp cho công tác tra tìm tài liệu được thuận lợi, dễ dàng khi cần thiết;
- Bảo đảm cho việc quản lý văn bản, tài liệu được chặt chẽ, khoa học;
- Góp phần vào việc giữ gìn tài liệu bí mật;
- Giúp cho công tác lưu trữ được thực hiện một cách có hiệu quả.

Nhưng để hồ sơ thể hiện được những tác dụng của nó, thì mỗi bản hồ sơ lập ra cần phải bảo đảm

ba yêu cầu cơ bản sau:

+ Hồ sơ lập ra phải phản ánh đúng chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị;

+ Tài liệu trong hồ sơ phải có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và phải phản ánh đúng trình tự diễn biến của sự việc;

+ Tài liệu trong hồ sơ phải có giá trị.

4.3. Quy trình lập hồ sơ và lưu nộp hồ sơ

a) Lập danh mục hồ sơ và ý nghĩa của lập danh mục hồ sơ

Danh mục hồ sơ là bản kê những hồ sơ mà cơ quan, đơn vị cần phải lập trong một thời gian nhất định (thường là một năm).

Ý nghĩa của danh mục hồ sơ:

- Danh mục hồ sơ giúp cho việc phân loại, sắp xếp tài liệu và lập hồ sơ trong cơ quan, trong Ủy ban nhân dân xã, trong các đơn vị được chủ động, khoa học;

- Giúp cán bộ trong cơ quan dự kiến được công việc, lập hồ sơ đầy đủ, chính xác;

- Giúp cán bộ lưu trữ làm căn cứ kiểm tra, đôn đốc việc lập hồ sơ công việc của cán bộ chuyên môn;

- Giúp lãnh đạo cơ quan, đơn vị nắm được toàn bộ công việc của cơ quan, đơn vị và công việc của từng cán bộ, công chức thừa hành trong cơ quan;

- Lập danh mục hồ sơ giúp cho cán bộ văn phòng dự kiến được công việc trong việc cấp cấp làm việc, hoặc là cơ sở vật chất cần thiết cho công việc này;

- Là cơ sở để đánh giá được công việc vào cuối năm;

- Là cơ sở để thực hiện tốt công tác thu thập tài liệu vào lưu trữ cơ quan và là cơ sở để các cá nhân giao nộp vào lưu trữ.

b) Quy trình lập danh mục hồ sơ

Bước 1. Xây dựng danh mục hồ sơ công việc.

Bước 2. Lập thành phần tài liệu trong hồ sơ.

- Đối với cán bộ lập hồ sơ, phương pháp làm như sau:

+ Mở hồ sơ, ghi tên vào từng tờ bìa;

+ Thu thập tài liệu đưa vào hồ sơ (tài liệu phải có giá trị, chỉ đưa vào hồ sơ những tài liệu có giá trị pháp lý);

+ Sắp xếp hồ sơ. Việc sắp xếp theo trình tự thời gian hoặc theo sự phức tạp của vấn đề;

+ Thống kê lại văn bản.

- Nguyên tắc lập hồ sơ:

+ Từng cán bộ, công chức căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, chương trình, kế hoạch công tác trong năm tới và nhiệm vụ cụ thể của mình để dự kiến những hồ sơ cần lập;

+ Cán bộ phụ trách trong đơn vị tập hợp các bản dự kiến của từng cá nhân trong đơn vị, bỏ

những hồ sơ trùng lặp, bổ sung những hồ sơ còn thiếu thành bản danh mục hồ sơ của đơn vị;

+ Cán bộ văn phòng hoặc phòng hành chính tổng hợp, đối với xã là cán bộ văn phòng thống kê tổng hợp danh mục hồ sơ của các đơn vị, xây dựng danh mục hồ sơ của cơ quan;

+ Bản danh mục hồ sơ phải được thủ trưởng cơ quan duyệt và ban hành cho toàn cơ quan thực hiện.

Danh mục hồ sơ mỗi năm làm một lần vào tháng cuối năm để sử dụng cho năm sau. Đối với những cơ quan, tổ chức có cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ ổn định thì chỉ cần lập danh mục hồ sơ một lần, những năm sau chỉ cần bổ sung, điều chỉnh cho phù hợp với chương trình, kế hoạch mới và tiếp tục sử dụng.

c) Tổ chức lập hồ sơ

- Mỗi đơn vị, tổ chức trong cơ quan giữ một bản danh mục hồ sơ của đơn vị mình để làm căn cứ lập hồ sơ.

- Trong quá trình giải quyết, theo dõi công việc thu thập tài liệu vào hồ sơ, cán bộ, công chức, nhân viên căn cứ danh mục hồ sơ để xác định những hồ sơ mình phải lập và chuẩn bị bì hồ sơ.

- Cán bộ văn phòng thống kê căn cứ vào danh mục hồ sơ để ghi số, ký hiệu hồ sơ vào cột “lưu hồ sơ” trong sổ đăng ký văn bản đi, đến và dấu đến. Ngoài ra, lập những hồ sơ thuộc trách nhiệm của văn phòng thống kê.

- Cuối năm, các cá nhân, đơn vị căn cứ vào

danh mục hồ sơ mà tổng hợp hồ sơ đã lập, sắp xếp lại hoàn chỉnh, khi nào đến hạn nộp lưu thì nộp vào lưu trữ cơ quan. Những hồ sơ còn cần được sử dụng lâu dài, chưa nộp được vào lưu trữ thì ghi chú vào danh mục hồ sơ.

Lưu ý: Danh mục hồ sơ là bản dự kiến trước cho nên có thể chưa đúng với hoàn toàn thực tế. Chính vì vậy, trong quá trình giải quyết cần theo dõi, điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế các công việc của cơ quan. Nếu công việc mới phát sinh cần bổ sung vào danh mục hồ sơ. Ngược lại, những công việc đã dự kiến nhưng không thực hiện, không hình thành hồ sơ thì ghi rõ vào cột ghi chú “không thành hồ sơ”.

II. CÔNG TÁC LƯU TRỮ

1. Những vấn đề chung về công tác lưu trữ

Tài liệu lưu trữ phải là bản chính, bản gốc (trong trường hợp không còn bản chính, bản gốc thì được thay thế bằng bản sao hợp pháp) của tài liệu có giá trị được lựa chọn trong toàn bộ khối tài liệu hình thành trong quá trình hoạt động của các cơ quan, tổ chức và cá nhân, được bảo quản trong các kho lưu trữ để khai thác, sử dụng phục vụ cho các mục đích của xã hội.

Trong thực tế có hai loại tài liệu lưu trữ là lưu trữ hiện hành và lưu trữ lịch sử:

- *Lưu trữ hiện hành*: là bộ phận lưu trữ của cơ quan, tổ chức có nhiệm vụ thu thập, bảo quản và phục vụ sử dụng tài liệu lưu trữ được tiếp nhận từ các đơn vị thuộc cơ quan, tổ chức.

- *Lưu trữ lịch sử*: là cơ quan lưu trữ có nhiệm vụ thu thập, bảo quản lâu dài và phục vụ sử dụng tài liệu lưu trữ được tiếp nhận từ lưu trữ hiện hành và các nguồn tài liệu khác.

- *Lưu trữ quốc gia*: Điều 1 Pháp lệnh Lưu trữ quốc gia ban hành ngày 4-4-2001 quy định, tài liệu lưu trữ quốc gia là tài liệu có giá trị về chính trị, kinh tế, quốc phòng, an ninh, ngoại giao, văn hoá, giáo dục, khoa học và công nghệ được hình thành trong các thời kỳ lịch sử của dân tộc Việt Nam, qua hoạt động của các cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, tổ chức kinh tế, đơn vị vũ trang nhân dân và các nhân vật lịch sử, tiêu biểu phục vụ việc nghiên cứu lịch sử, khoa học và hoạt động thực tiễn. Tài liệu lưu trữ quốc gia phải là bản chính, bản gốc của tài liệu được ghi trên giấy, phim, ảnh, băng hình, đĩa hình, băng âm thanh, đĩa âm thanh hoặc bằng các vật mang tin khác; trong trường hợp không còn bản chính, bản gốc thì được thay thế bằng bản sao hợp pháp.

2. Tổ chức tài liệu lưu trữ

2.1. Tổ chức tài liệu lưu trữ

Căn cứ vào tính chất, ý nghĩa của tài liệu lưu trữ, Nhà nước phân cấp cho các cơ quan, tổ chức từ Trung ương tới địa phương tập trung quản lý tài liệu lưu trữ quốc gia.

Đối với Ủy ban nhân dân cấp xã, việc tổ chức lưu trữ văn bản tại Ủy ban chỉ tiến hành lưu trữ hiện hành. Phong lưu trữ hiện hành còn được gọi là phong lưu trữ cơ quan. Mọi cơ quan, tổ chức có tư cách pháp nhân đều lập phong lưu trữ cơ quan. Tài liệu của phong lưu trữ cơ quan được tổ chức, bảo quản tại kho lưu trữ cơ quan và phục vụ sử dụng trong cơ quan, tổ chức. Tài liệu lưu trữ hiện hành tổ chức hoạt động theo mặt hoạt động hoặc theo cơ cấu tổ chức của cơ quan.

2.2. Tổ chức công tác lưu trữ

Tại Điều 6 Pháp lệnh Lưu trữ quốc gia năm 2001 nêu rõ, người đứng đầu cơ quan, tổ chức trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình có trách nhiệm chỉ đạo công tác lưu trữ và ứng dụng khoa học và công nghệ để hiện đại hóa công tác lưu trữ, nâng cao hiệu quả thu thập, quản lý, bảo vệ và khai thác, sử dụng tài liệu lưu trữ quốc gia. Như vậy, Ủy ban nhân dân cấp xã, phường, thị trấn đều tổ chức công tác lưu trữ và phải lưu trữ hiện hành.

3. Các khâu nghiệp vụ lưu trữ

3.1. Phân loại tài liệu lưu trữ

Phân loại tài liệu lưu trữ là sự phân chia tài liệu thành các nhóm dựa vào những đặc trưng chung của chúng nhằm tổ chức một cách khoa học và sử dụng có hiệu quả tài liệu lưu trữ.

3.2. Xác định giá trị tài liệu

a) Mục đích của việc xác định giá trị tài liệu

- Nhằm xem xét ý nghĩa thông tin chứa đựng trong tài liệu để phục vụ cho hoạt động thực tiễn và nghiên cứu lịch sử về các hoạt động của xã hội;

- Xem xét, đánh giá mức độ giá trị của tài liệu để xác định thời gian bảo quản văn bản một cách chính xác.

b) Tiêu chuẩn xác định giá trị tài liệu

- Tiêu chuẩn tác giả (cơ quan), đơn vị hình thành nên văn bản;

- Tiêu chuẩn nội dung (thông tin chứa đựng trong nội dung văn bản);

- Tiêu chuẩn về hình thức của văn bản (hình thức pháp lý: chữ ký văn bản, con dấu... và hình thức trình bày, tức là kỹ thuật trình bày, các yếu tố ngôn ngữ, chữ viết...).

c) Các giai đoạn xác định giá trị tài liệu

Thông thường có ba giai đoạn xác định giá trị tài liệu đó là: giai đoạn văn thư; giai đoạn

lưu trữ cơ quan và giai đoạn lưu trữ lịch sử. Tuy nhiên, trong hoạt động của Ủy ban nhân dân cấp xã chỉ có hai giai đoạn xác định giá trị tài liệu, đó là giai đoạn văn thư và giai đoạn lưu trữ hiện hành.

- Giai đoạn văn thư: tại giai đoạn này cần thực hiện một số nhiệm vụ như: biên soạn và ban hành bảng thời hạn bảo quản tài liệu của cơ quan; xác định giá trị tài liệu trong quá trình lập hồ sơ hiện hành.

- Giai đoạn lưu trữ cơ quan: tại giai đoạn này cần hoàn chỉnh việc xác định giá trị tài liệu, hồ sơ ở giai đoạn văn thư nộp vào lưu trữ; xác định giá trị tài liệu khi chỉnh lý tài liệu.

3.3. Thu thập, bổ sung tài liệu lưu trữ cơ quan (lưu trữ hiện hành)

Nguồn tài liệu cần thu thập vào lưu trữ hiện hành của Ủy ban nhân dân là những văn bản hình thành trong hoạt động của Ủy ban nhân dân. Bao gồm các công việc cụ thể sau:

- Thu thập tài liệu đã giải quyết xong từ giai đoạn văn thư trong cơ quan. Hằng năm, lưu trữ cơ quan phải lập kế hoạch cụ thể thu tài liệu từ các đơn vị, tổ chức và các cá nhân trong cơ quan, kèm theo phân văn bản, tài liệu cần thu. Mỗi lần nộp tài liệu đều phải lập biên bản và lập danh mục tài liệu nộp;

- Thu thập tài liệu cũ còn để lại ở các đơn vị,

cá nhân trong cơ quan. Để thực hiện tốt nhiệm vụ này, lưu trữ cơ quan phải kiểm tra, nắm tình hình tài liệu còn để lại các đơn vị, cá nhân và lập kế hoạch thu về phong lưu trữ cơ quan;

- Chuẩn bị tài liệu nộp vào lưu trữ lịch sử.

3.4. Tổ chức sử dụng tài liệu lưu trữ cơ quan

Tổ chức sử dụng tài liệu lưu trữ là quá trình phục vụ khai thác thông tin tài liệu lưu trữ, nhằm đáp ứng các yêu cầu nghiên cứu và giải quyết các công việc của cơ quan, tổ chức và cá nhân.

a) Yêu cầu tổ chức sử dụng tài liệu

Muốn tổ chức sử dụng tài liệu có hiệu quả cần làm tốt một số công việc sau:

- Sắp xếp tài liệu trong kho theo một hệ thống và thiết lập được hệ thống công cụ tra tìm tài liệu;

- Giới thiệu để các cơ quan, cá nhân biết các nguồn tài liệu và nội dung tài liệu để tiếp cận khai thác, sử dụng;

- Xây dựng quy chế sử dụng tài liệu lưu trữ.

b) Các hình thức tổ chức sử dụng tài liệu lưu trữ

- Tổ chức sử dụng tài liệu tại phòng đọc.

Đây là hình thức tổ chức thông dụng và hiệu quả nhất hiện nay.

Ưu điểm:

- + Người đọc nghiên cứu trực tiếp được bản gốc, bản chính của văn bản;
- + Sử dụng được một lúc nhiều loại văn bản, tài liệu khác nhau;
- + Được tra cứu, tham khảo các tư liệu bổ trợ;
- + Đối với cơ quan thì quản lý được tài liệu.
- Giới thiệu tài liệu trên các phương tiện thông tin đại chúng.
- Tổ chức trưng bày triển lãm.
- Công bố tài liệu lưu trữ.
- Cấp chứng thực lưu trữ.

III. THỰC HÀNH

1. Mô tả bài tập

- Trường hợp 1

Tại cơ quan A, khi thủ trưởng đi vắng, văn bản gửi đến cơ quan, ngoài bì để gửi cho thủ trưởng, nhưng cán bộ văn thư biết thủ trưởng đi công tác phải hơn một tháng nữa mới về đơn vị. Vì vậy, người phụ trách công tác văn thư đã bóc bì thư của thủ trưởng. Trường hợp này văn thư bóc bì có đúng không?

- Trường hợp 2

Trong thực tế ở một số cơ quan, đơn vị khi ban hành một văn bản, thủ trưởng ký một bản, văn

thư nhân bản, đóng dấu, rồi phát hành. Bản gốc có chữ ký tươi thì lưu lại văn thư cơ quan. Song trong thực tế có trường hợp khi giải quyết công việc, cơ quan đối tác đòi phải có bản chữ ký tươi. Trong khi đó về mặt nguyên tắc, bản có chữ ký tươi không phát hành mà phải lưu tại cơ quan. Trường hợp này nên giải quyết như thế nào?

- Trường hợp 3

Tại một số cơ quan, đơn vị, việc ghi số vào sổ chỉ ghi vào một quyển sổ tất cả các loại văn bản nhưng khi lưu thì lưu tại nhiều nơi. Thực hiện như trên có đúng không? Nếu chưa đúng nên giải quyết như thế nào?

- Trường hợp 4

Trong một lần dẫn đoàn sinh viên đi thực tế tại cơ quan địa phương, tại đó cán bộ văn phòng cho biết, hệ thống văn bản ở đây đánh số không liên tục, trong một số trường hợp văn bản lưu hành một tuần rồi mới vào sổ trong sổ đăng ký văn bản đi. Trường hợp đánh số văn bản đi của cơ quan địa phương đó đúng hay sai?

2. Giải đáp bài tập

- Trường hợp 1

Xét về nghiệp vụ quản lý văn bản đến theo Nghị định số 110/2004/NĐ-CP và Công văn hướng dẫn số 425 của Cục Lưu trữ nhà nước, cán bộ văn thư không được bóc bì bao gồm các bì văn bản gửi cho tổ chức đảng, các đoàn thể trong cơ quan, tổ

chức và các bì văn bản gửi đích danh người nhận, được chuyển tiếp cho nơi nhận. Vì vậy, trường hợp phong bì đề gửi thủ trưởng mà thủ trưởng đi vắng lâu ngày thì văn thư cơ quan cũng không được bóc.

- Trường hợp 2

Theo Nghị định số 110/2004/NĐ-CP ngày 8-4-2004 và Nghị định số 09/2010/NĐ-CP ngày 8-2-2010 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 110 bản gốc và bản chính có giá trị tương đương, trường hợp có chữ ký tươi hay không có chữ ký tươi nhưng có dấu đỏ của cơ quan thì giá trị pháp lý như nhau. Tuy nhiên, theo quy định tại Nghị định số 09, mỗi văn bản đi phải lưu 02 bản, bản gốc lưu tại văn thư cơ quan, và bản chính lưu trong hồ sơ. Bạn nên giải thích theo tinh thần Nghị định số 09 để giải quyết được công việc.

- Trường hợp 3

Trường hợp trên là sai quy định vì theo quy định thì:

+ Nếu ghi một sổ thì một hệ thống số và lưu một nơi.

+ Hai sổ thì hai hệ thống số và lưu ở nhiều nơi.

- Trường hợp 4

Hệ thống số phải được đánh liên tục vì không được chèn số. Đặc biệt hiện nay sử dụng phần mềm trong công tác văn thư lưu trữ nên càng phải chặt chẽ hơn. Trường hợp đơn vị trên đánh số

không liên tục, ban hành một tuần rồi mới ghi số vào sổ là sai quy định.

Chuyên đề 10

KỸ NĂNG THU THẬP VÀ XỬ LÝ THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ

I. PHƯƠNG PHÁP THU THẬP THÔNG TIN

Thông tin có ý nghĩa và tầm quan trọng đặc biệt trong hoạt động quản lý. Đối với các nhà quản lý và phân tích, việc thu thập thông tin là cơ sở ban đầu để các nhà quản lý phân tích và đánh giá về hiện tượng nghiên cứu. Nhằm đáp ứng đầy đủ và chính xác các mục tiêu của quá trình nghiên cứu, quá trình thu thập được tiến hành theo 2 phương pháp cơ bản sau: “Nghiên cứu tài liệu hay còn gọi nghiên cứu tại bàn” và “Khảo sát thực địa”. Hai phương pháp này không được tiến hành riêng biệt, tách rời nhau mà lồng ghép trong suốt quá trình nghiên cứu.

1. Nghiên cứu tài liệu

Nghiên cứu tài liệu bao gồm việc thu thập và xử lý dữ liệu thông tin cơ bản ban đầu (còn gọi là thông tin thứ cấp). Các thông tin này được thu

thập từ nhiều nguồn khác nhau: từ báo cáo định kỳ của các cơ quan quản lý nhà nước, từ những nguồn báo chí truyền thông, từ các tổ chức, công dân, từ các nguồn tin khác...

Nghiên cứu tài liệu nhằm thu thập thông tin, dữ liệu về hệ thống các quyết định quản lý, những hoạt động của quá trình thực thi quyết định, những quyết định liên quan, các chủ thể và đối tượng của quyết định, đã và đang diễn ra cùng những đánh giá kết quả, những đề xuất cho các hoạt động nghiên cứu tiếp theo... Nghiên cứu tài liệu cung cấp các thông tin thứ cấp, những thông tin cơ sở ban đầu giúp các nhà quản lý, các nhà phân tích có được bức tranh tổng quan về đối tượng nghiên cứu, những vấn đề liên quan đến đối tượng đó. Đồng thời, nghiên cứu tài liệu sẽ giúp mang lại những ý tưởng cơ bản, những đề xuất giải pháp điều chỉnh cần thiết để các nhà quản lý cân nhắc, xem xét, nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý.

Căn cứ vào mục tiêu nghiên cứu, căn cứ vào điều kiện không gian và thời gian cụ thể của đối tượng nghiên cứu, các thông tin thứ cấp trong giai đoạn nghiên cứu tài liệu bao gồm những nội dung liên quan đến đối tượng như phạm vi, không gian, thời gian mà đối tượng đang vận động và phát triển.

Ví dụ: để xây dựng nhà văn hóa ở địa phương, các nhà lãnh đạo cấp xã cần nắm bắt thông tin:

Xây nhà văn hóa ở địa điểm nào là phù hợp? Nguồn lao động có từ đâu? Nguồn tài chính xây dựng có bao nhiêu? Ở nguồn nào? Chủ trương xây dựng nhà văn hóa có đúng không? Người dân được tham gia ở giai đoạn nào?...

Như vậy sẽ có rất nhiều thông tin cần thu thập, xác định trước khi tiến hành điều tra, khảo sát thu thập thông tin trong thực tế. Việc nghiên cứu hệ thống tài liệu cơ sở ban đầu còn tùy thuộc vào vấn đề cần nghiên cứu.

Nhìn chung, các cán bộ cấp cơ sở thường cần nắm bắt một số thông tin sau hoạt động quản lý ở địa phương:

- Tình hình kinh tế - xã hội trong 5 năm qua: cơ cấu kinh tế, sản lượng lương thực, năng suất lúa ở địa phương, sản lượng lương thực tính theo đầu người, sản lượng các loại cây trồng, vật nuôi, số hộ gia đình làm trang trại nuôi thả cá,...

- Tình hình dân số và nguồn lao động: số dân, cơ cấu dân số theo giới tính, độ tuổi; số lượng nguồn lao động, cơ cấu nguồn lao động theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, khu vực,...

- Các văn bản quy định liên quan đến kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, các văn bản của cấp trên, các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước,...

- Các thông tin về đặc điểm dân cư, phong tục, tập quán, lối sống của cộng đồng,...

- Các thông tin liên quan đến nguồn lực tài chính, nguồn tài nguyên đất đai,...

Trên cơ sở thông tin thu thập được, các nhà quản lý sẽ đưa ra những vấn đề cần quan tâm sâu trong quá trình nghiên cứu tại địa bàn sau này. Nghiên cứu tài liệu cũng sẽ đưa ra những đánh giá mang tính ban đầu từng nội dung, vấn đề cần nghiên cứu.

Trong giai đoạn nghiên cứu tài liệu, tất cả những thông tin, tài liệu thu thập được sẽ được tập hợp và nghiên cứu dưới cái nhìn khách quan nhằm làm cơ sở cho việc hoàn thiện đề cương nghiên cứu thực địa sau này. Thông tin trong quá trình nghiên cứu tài liệu sẽ được kiểm tra, rà soát trong suốt quá trình nghiên cứu thực địa.

2. Khảo sát thực địa

Khảo sát thực địa sẽ được tiến hành bằng cả phương pháp định tính và định lượng trên những đối tượng liên quan qua các phương pháp thu thập thông tin. Các phương pháp sau sẽ được sử dụng trong suốt quá trình khảo sát thực địa:

- Khảo sát bằng bảng hỏi;
- Phỏng vấn sâu hay phỏng vấn bán cấu trúc;
- Thảo luận nhóm.

a) Khảo sát bằng bảng hỏi

Trên cơ sở nghiên cứu tài liệu, nhóm các nhà nghiên cứu/nhà quản lý (trực tiếp nghiên cứu) sẽ xây dựng bảng hỏi, thu thập thông tin về các vấn

để, nội dung liên quan đến quá trình nghiên cứu. Đối tượng của khảo sát bằng bảng hỏi dựa trên mục tiêu của quá trình nghiên cứu.

Thiết kế bảng hỏi: Nội dung bảng hỏi sẽ được thiết kế bảo đảm thu thập đủ thông tin cần thiết. Hình thức của bảng hỏi sẽ được xây dựng dễ nhìn, bảo đảm lời cuốn người trả lời, tính khuyết danh và những câu hỏi có tính chất riêng tư nhằm thu thập thông tin cá nhân sẽ thường được đề đầu tiên hoặc cuối cùng (tùy theo yêu cầu của việc thu thập thông tin). Hình thức bảng hỏi cũng sẽ được thiết kế theo hướng tăng số lượng các câu hỏi lựa chọn, giảm tổng số câu hỏi và các câu hỏi mở nhằm tạo thuận lợi cho người trả lời. Ngôn ngữ trong bảng hỏi sẽ được đặc biệt chú trọng, trong đó sẽ sử dụng những từ ngữ thông dụng, rõ ràng có thể lượng hóa.

Trong quá trình thiết kế bảng hỏi, các nhà nghiên cứu nên tham khảo ý kiến của các cơ quan liên quan và các mẫu bảng hỏi trước đó nhằm xây dựng bảng hỏi phù hợp nhất, bảo đảm có được dữ liệu chính xác và có chất lượng cao.

- *Yêu cầu về cách thiết kế và trình bày bảng hỏi*

+ Bảo đảm tính khuyết danh và tự nguyện tham gia của đối tượng nghiên cứu;

+ Trình bày tóm tắt mục tiêu của nghiên cứu và khẳng định tính tự nguyện tham gia của người được hỏi;

+ Bảo đảm tính khuyết danh của các đối tượng

được phỏng vấn: các thông tin cá nhân, vị trí công tác, cơ quan công tác... sẽ được trình bày sao cho có thể tiến hành “đọc phách” sau khi kết thúc hoạt động khảo sát tại thực địa.

- *Yêu cầu về cách trình bày nội dung và hình thức của câu hỏi*

+ Bảng hỏi sử dụng các câu hỏi toàn diện và rõ ràng để người được phỏng vấn có thể dễ dàng trả lời. Việc này rất quan trọng trong quá trình phỏng vấn;

+ Cấu trúc của các câu hỏi phải bảo đảm tính lôgích, phù hợp với “dòng suy nghĩ” của người được phỏng vấn;

+ Kết hợp các hình thức câu hỏi: có hoặc không, các câu hỏi có nhiều lựa chọn, cho điểm và các câu hỏi mở;

+ Cần có các câu hỏi để các chuyên gia và điều tra viên có thể kiểm tra chéo mức độ tin cậy của các câu trả lời trước đó;

+ Các câu hỏi phải được cấu trúc sao cho có thể dễ dàng tiến hành nhập và xử lý số liệu.

- *Nội dung của bảng hỏi* sẽ nhấn mạnh đến điều tra và khảo sát ở những vấn đề liên quan đến đối tượng. Ví dụ, liên quan đến hiệu quả của các quyết định quản lý, có thể hỏi một số câu hỏi sau:

+ Quyết định hiện hành đang được thực hiện cho các đối tượng nào trên thực tế?

+ Khi thực hiện các quyết định này, có những ưu điểm và hạn chế gì?

+ Quyết định hiện hành có đem lại hiệu quả và đạt được các mục tiêu đã đặt ra hay không?

Các nhà nghiên cứu sẽ tham khảo các bảng hỏi đó và đang được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây và hiện tại, trong đó có xem xét đến các bảng hỏi đó được sử dụng trong các nghiên cứu gần nhất tại địa phương.

- *Các bước thực hiện khảo sát bằng bảng hỏi*

Bước 1: Lập danh sách các đối tượng cần hỏi, xác định mục tiêu cho việc chọn mẫu - xác định phạm vi khảo sát

Bước này sẽ được thực hiện bởi các nhà nghiên cứu cùng với sự hỗ trợ từ các cơ quan, đơn vị liên quan thuộc địa bàn nghiên cứu.

Bước 2: Tuyển chọn điều tra viên thực hiện khảo sát theo bảng hỏi

+ Tiến hành tuyển chọn điều tra viên thực hiện khảo sát theo bảng hỏi. Các điều tra viên này sẽ được tuyển chọn tại địa phương. Theo kinh nghiệm tham gia các nghiên cứu trước, các điều tra viên nên được chọn từ những người đã có kinh nghiệm trong điều tra, đã từng tham gia điều tra bảng hỏi từ các cuộc điều tra khác.

+ Điều tra viên sẽ được đào tạo để tiến hành phỏng vấn trực tiếp, đối mặt với đối tượng được phỏng vấn.

Nội dung đào tạo bao gồm:

(i) Giới thiệu về cuộc nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu và những đòi hỏi của nghiên cứu;

- (ii) Kết cấu và nội dung bảng hỏi;
- (iii) Kỹ năng phỏng vấn;
- (iv) Những câu hỏi cần thông tin chi tiết;
- (v) Giải thích những câu hỏi, những vấn đề đặc biệt;
- (vi) Những đòi hỏi đối với điều tra viên để thực hiện công việc;
- (vii) Những tiêu chí của một bảng câu hỏi chấp nhận được.

Trong quá trình đào tạo, những cán bộ nhiều kinh nghiệm của nhóm nghiên cứu sẽ trao đổi và làm rõ tất cả những nội dung ở trên, cung cấp cho điều tra viên kỹ năng phỏng vấn. Hơn nữa, những nguyên tắc làm việc và quy trình báo cáo cũng sẽ được đề cập trong quá trình đào tạo. Đặc biệt, các bước làm việc của điều tra viên sẽ được nhấn mạnh.

Kế hoạch tuyển chọn và đào tạo điều tra viên sẽ được xây dựng trong bước chuẩn bị nghiên cứu.

Bước 3: Thực hiện điều tra theo phiếu

Trưởng nhóm nghiên cứu sẽ chỉ đạo và giám sát toàn bộ các hoạt động điều tra theo phiếu của các điều tra viên. Những phiếu điều tra thu được sẽ được cán bộ nghiên cứu được phân công và chuyên gia xử lý số liệu kiểm tra và chấp nhận.

Bước 4: Kiểm tra phiếu thu được

Cán bộ nghiên cứu được phân công kiểm tra phiếu sẽ tiến hành gọi điện ngẫu nhiên đến một số người được hỏi và kiểm tra tính chính xác của

thông tin thu được. Trong trường hợp phát hiện ra sự không chính xác hay không thống nhất giữa thông tin theo phiếu điều tra và thông tin thu được qua gọi điện, phiếu điều tra đó sẽ bị hủy và tiến hành điều tra lại với đối tượng đó. Việc phát hiện thấy một số hữu hạn các phiếu điều tra có lỗi có thể sẽ dẫn đến việc điều tra lại toàn bộ hoặc trên một số mẫu bổ sung, tùy mức độ yêu cầu thực tế. Hoạt động này sẽ giúp tăng tính đáng tin cậy của kết quả khảo sát và giảm các hoạt động kiểm tra, chỉnh sửa sau này.

b) Phỏng vấn sâu (phỏng vấn bán cấu trúc)

Phỏng vấn sâu sẽ được tiến hành ngay khi nhóm nghiên cứu có được bức tranh tổng thể về đối tượng nghiên cứu. Phỏng vấn sâu được thực hiện nhằm làm rõ và bổ sung thông tin đã được cung cấp, đưa ra góc nhìn và phân tích sâu hơn.

Các câu hỏi sẽ được thiết kế mở và mang tính chất gợi ý dòng suy nghĩ của các đối tượng được phỏng vấn.

Đối tượng của phỏng vấn sâu, có thể là:

- Các nhà lãnh đạo thuộc các cơ quan tham mưu, liên quan.
- Các cán bộ trực tiếp thực thi nhiệm vụ.
- Các đối tượng chịu sự tác động, điều chỉnh trực tiếp của vấn đề nghiên cứu.
- Ý kiến của người dân và các tổ chức quan tâm đến vấn đề nghiên cứu.

Số lượng cuộc phỏng vấn sâu sẽ được điều chỉnh để phù hợp với yêu cầu và điều kiện thực tế trong giai đoạn nghiên cứu thực địa.

c) Thảo luận nhóm

Người hướng dẫn thảo luận trong các cuộc thảo luận nhóm là các chuyên gia tham gia nhóm nghiên cứu. Người hướng dẫn thảo luận sẽ dựa trên bảng nội dung hướng dẫn thảo luận nhóm (đã được chuẩn bị sẵn) để điều hành nhóm thảo luận và tiếp nhận các thông tin từ các thành viên tham gia thảo luận. Trong toàn bộ cuộc thảo luận nhóm, người thực hiện sẽ đóng vai trò là người điều hành và hướng các câu trả lời của các thành viên tham gia thảo luận đúng với phạm vi và nội dung của cuộc thảo luận nhóm, đồng thời bảo đảm tất cả các thành viên đều có cơ hội ngang nhau tham gia thảo luận (tránh trường hợp xuất hiện "ngôi sao" trong một cuộc thảo luận).

Toàn bộ thông tin từ các cuộc thảo luận nhóm sẽ được cán bộ nhóm nghiên cứu chuyển từ dạng ghi âm sang bản in một cách trung thực để tiến hành xử lý và phân tích thông tin sau này. Thảo luận nhóm sẽ được tổ chức trong quá trình thực hiện khảo sát thực địa và sau khi khảo sát bằng bảng hỏi.

- Đối tượng thảo luận nhóm

Dựa vào mục tiêu và phạm vi của nghiên cứu, các cuộc thảo luận nhóm sẽ được tiến hành cho các đối tượng liên quan; không loại trừ đề xuất tiến

hành thảo luận nhóm giữa những nhà nghiên cứu, những người có hiểu biết sâu rộng về đối tượng nghiên cứu.

- Số lượng cuộc thảo luận nhóm

Tùy thuộc vào mục tiêu, tính chất, phạm vi đối tượng nghiên cứu. Trên cơ sở các đối tượng được thảo luận nhóm, nhóm nghiên cứu sẽ tiến hành thảo luận ở các nhóm khác nhau; thông thường mỗi nhóm có 01 cuộc thảo luận nhóm.

- Nội dung thảo luận nhóm

Thảo luận nhóm tập trung vào phân tích sâu hơn về đối tượng và những nội dung đó được tiến hành khảo sát trong bảng hỏi và phỏng vấn sâu; những hoạt động thực tế trong thời gian gần đây và những khâu, những lĩnh vực cần tiếp tục thực hiện trong thời gian tới, những kiến nghị thực hiện và giải pháp, các bước tiến hành và sự cam kết của các cơ quan, tiến độ thực hiện và nhân lực, vật lực chuẩn bị để thực hiện...

Chủ đề của các cuộc thảo luận nhóm sẽ được xác định và bổ sung trong quá trình lập kế hoạch khảo sát. Tuy nhiên, chủ đề của thảo luận nhóm sẽ dựa trên thông tin thu thập được qua quá trình khảo sát thực địa, phỏng vấn sâu và sẽ được xây dựng dựa trên các chỉ số và hệ thống đánh giá và giám sát đã xác định trong bước nghiên cứu tại bàn.

Nội dung hướng dẫn thảo luận nhóm sẽ được chuẩn bị ngay trong giai đoạn phân loại thông tin

cần thu thập theo công cụ nghiên cứu và được hoàn thiện khi có các kết quả sơ bộ từ cuộc khảo sát bằng phiếu hỏi.

- Thực hiện thảo luận nhóm

Mỗi nhóm thảo luận sẽ bao gồm từ 8 đến 12 người nhằm có được các thông tin thảo luận mang tính đa dạng và bảo đảm các thành viên tham gia thảo luận nhóm đều có cơ hội được bày tỏ quan điểm và các ý kiến cá nhân của mình.

Thời gian thảo luận nhóm sẽ kéo dài từ 60 phút đến 120 phút nhằm thu thập được hết các thông tin cần thiết từ các nhóm thảo luận và bảo đảm các thông tin thu thập được từ sự hợp tác của các thành viên tham gia thảo luận.

Thảo luận nhóm sẽ được tổ chức tại một địa điểm phù hợp, tùy thuộc vào tình hình thực tế và việc bảo đảm các tiêu chí nêu ra: cho phép có thể quan sát các cuộc thảo luận nhóm từ bên ngoài, quay camera (nếu cần thiết và được sự đồng ý của người tham gia), ghi âm (với sự đồng ý của người tham gia).

Hướng dẫn thảo luận nhóm sẽ là các chuyên gia có trình độ và nhiều kinh nghiệm trong các cuộc nghiên cứu xã hội và thành viên nhóm khảo sát, là những người có kinh nghiệm trong các đánh giá khảo sát thực tế.

Trước sự đồng ý của những người tham gia thảo luận nhóm, toàn bộ nội dung của cuộc thảo

luận nhóm sẽ được ghi âm và/hoặc ghi chép của người hướng dẫn thảo luận.

3. Một số phương pháp cơ bản xử lý thông tin

Trước khi tiến hành làm sạch và mã hóa các thông tin thu được, tất cả các thông tin cá nhân về cơ quan và người đại diện trả lời sẽ được một chuyên gia độc lập (không thuộc nhóm nghiên cứu) tiến hành “dọc phách” và giữ lại toàn bộ các thông tin cơ sở này. Nhóm nghiên cứu sẽ chỉ làm sạch và mã hóa, cũng như tiến hành nhập và xử lý các thông tin trong nội dung phiếu hỏi, cụ thể được thực hiện như sau:

- Kiểm tra lại tất cả các câu hỏi và câu trả lời tương ứng và thực hiện mã hóa (theo số) theo Bảng mã hoá đã được quy định.

- Mã hóa các câu trả lời tại câu hỏi lựa chọn/câu hỏi đóng, tạo thuận lợi cho việc xử lý số liệu sau này.

- Mã hóa các câu không có thông tin trả lời theo mã quy định.

Một phần mềm nhập dữ liệu hoàn chỉnh sẽ được xây dựng dựa trên chương trình SPSS để tiến hành nhập toàn bộ thông tin thu thập được từ phiếu phỏng vấn. Cán bộ thống kê và xử lý số liệu sẽ tham gia trực tiếp vào quá trình này.

Số liệu đầu ra bao gồm các bảng số liệu được phân tổ theo các tiêu chí phân tích và được cung

cấp bằng cả giá trị tuyệt đối và số liệu phần trăm để giúp cho các nhà quản lý dễ dàng phân tích, đối chiếu và so sánh thông tin.

Các phương pháp cơ bản trong xử lý thông tin là: sắp xếp tài liệu thống kê, phân tổ thống kê; lập bảng tổng hợp thống kê và sử dụng đồ thị thống kê để khái quát các đặc trưng chủ yếu và xu hướng phát triển về mặt lượng của đối tượng nghiên cứu.

a) Sắp xếp tài liệu thống kê

Trên cơ sở các tài liệu, thông tin thu thập được, một phương pháp đơn giản nhất là sắp xếp các thông tin đó theo một trật tự nhất định (A, B, C,...) hay theo một quy ước riêng nào đó; nếu thông tin thu được là số liệu thì ta có thể sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao hoặc từ cao xuống thấp.

Ví dụ: điều tra thu thập thông tin về độ tuổi của dân số ở địa phương A, sau khi thu thập thông tin, cần sắp xếp độ tuổi theo thứ tự từ thấp đến cao như:

Độ tuổi	Số người
0-4	...
5-9	...
10-14	...
...	...
Tổng số	...

Trường hợp có tên của các địa phương, ta có thể sắp xếp theo thứ tự A, B, C...

Ví dụ: ta có bảng số liệu về dân số của một xã sắp xếp theo tên các thôn như sau:

Tên thôn	Số dân
Thôn A	...
Thôn B	...
Thôn C	...
...	...
Tổng số	...

Việc sắp xếp tài liệu này giúp cho chúng ta thấy được độ tuổi nào có số người nhiều nhất, độ tuổi nào có số người ít nhất; hay thôn nào có số dân đông nhất,... Đối với tập hợp thông tin quá lớn, việc sắp xếp tài liệu không thể làm được một cách đơn giản. Để xử lý tài liệu thông tin quá lớn này, có thể sử dụng phương pháp phân tổ thống kê.

b) Phân tổ thống kê

Phân tổ thống kê là căn cứ vào một (hay một số) tiêu thức nào đó để tiến hành phân chia các đơn vị của hiện tượng nghiên cứu thành các tổ có tính chất khác nhau. Ví dụ, phân chia nhân khẩu hoặc lao động theo giới tính; trình độ học vấn phổ thông; trình độ chuyên môn kỹ thuật; hoặc phân chia các tổ chức kinh tế theo loại hình kinh tế, v.v..

Khi nghiên cứu tình hình dân số và lao động, có thể căn cứ vào tiêu thức “giới tính” để chia tổng số nhân khẩu/lao động thành hai nhóm nam và nữ; căn cứ vào tiêu thức “độ tuổi” để chia mỗi nhóm thành nhiều tổ theo độ tuổi khác nhau; căn cứ vào tiêu thức “trình độ học vấn phổ thông” để chia mỗi nhóm thành nhiều tổ theo trình độ học vấn phổ thông; căn cứ vào tiêu thức “trình độ chuyên môn kỹ thuật” để chia mỗi nhóm thành nhiều tổ theo trình độ chuyên môn kỹ thuật. Khi nghiên cứu tình hình thu nhập của người lao động trong các tổ chức kinh tế, ta có thể chia thành từng nhóm theo các tiêu thức như: loại hình kinh tế, nhóm ngành, quy mô lao động sử dụng, quy mô vốn, v.v..

Các bước phân tổ cơ bản trong thống kê:

- Lựa chọn tiêu thức phân tổ là vấn đề có ý nghĩa quyết định tính khoa học và ý nghĩa thực tiễn của phân tổ thống kê.

Tiêu thức phân tổ là tiêu thức được chọn làm căn cứ để tiến hành phân tổ thống kê. Tiêu thức phân tổ khác nhau sẽ nói lên những mặt khác nhau của hiện tượng nghiên cứu. Do vậy, tùy theo mục đích nghiên cứu để lựa chọn tiêu thức phân tổ cho phù hợp.

Các nguyên tắc lựa chọn tiêu thức phân tổ:

+ Phải nắm vững được bản chất và quy luật phát triển của hiện tượng để chọn ra tiêu thức bản chất nhất, phù hợp với mục đích nghiên cứu.

+ Phải căn cứ vào điều kiện lịch sử cụ thể của hiện tượng nghiên cứu để chọn tiêu thức phân tổ thích hợp.

+ Ngoài hai nguyên tắc nêu trên, còn phải căn cứ vào mục đích nghiên cứu và tình hình thực tế để quyết định phân tổ hiện tượng nghiên cứu theo một hay một số tiêu thức.

- Phân chia số tổ và khoảng cách tổ:

Khoảng cách tổ là sự chênh lệch giữa giới hạn trên và giới hạn dưới của tổ. Khoảng cách tổ (ký hiệu: h) được xác định bằng công thức sau:

$$\text{Khoảng cách tổ} = \frac{\text{Giới hạn trên} - \text{Giới hạn dưới}}{\text{Số tổ cần phân chia}}$$

$$h = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{n}$$

- Xác định thông tin rơi vào mỗi tổ (xác định tần số). Tần số là số thông tin lặp đi lặp lại ở mỗi tổ. Ví dụ: với tiêu thức độ tuổi của sinh viên trong 1 lớp, ở tuổi 21 có 13 người, vậy 13 người là tần số.

Bảng phân tổ được gọi là bảng tần số phân bố hay gọi là dãy số phân phối (xem ví dụ Bảng 10.1).

Việc phân tổ theo nhiều tiêu thức được thực hiện với các bước làm tương tự như phân tổ theo một tiêu thức, song căn cứ để phân tổ theo nhiều tiêu thức còn dựa vào mối quan hệ giữa các tiêu thức.

Ví dụ: phân tổ số cán bộ của cơ quan theo tiêu thức độ tuổi và giới tính; phân tổ dân số theo địa phương và giới tính;...

Phân tổ theo một tiêu thức gọi là phân tổ giản đơn; phân tổ theo nhiều tiêu thức gọi là phân tổ kết hợp.

Bảng 10.1: Ví dụ về bảng phân tổ thống kê

(Tình hình hoàn thành kế hoạch về diện tích cấy lúa mùa năm 2010 ở địa phương X)

Tên xã	Kế hoạch (ha)	Thực hiện (ha)	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch (%)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4 = (3 : 2) x 100%</i>
Đồng Bình	800	760	95
Vinh Quang	750	765	102
Thành Công	650	650	100
Tổng cộng	2.200	2.175	98,86

c) Bảng thống kê

Bảng thống kê là hình thức trình bày các số liệu thống kê một cách có hệ thống, khoa học và lôgích nhằm mô tả cụ thể, rõ ràng các đặc trưng về mặt lượng của hiện tượng nghiên cứu.

Bảng thống kê có nhiều tác dụng quan trọng trong công tác nghiên cứu kinh tế - xã hội nói chung và phân tích thống kê nói riêng. Các số liệu

trong bảng thống kê được sắp xếp một cách khoa học có thể giúp ta so sánh đối chiếu, phân tích theo nhiều phương pháp khác nhau nhằm phản ánh sâu sắc bản chất của hiện tượng nghiên cứu. Thực tế đó cũng khẳng định, nếu biết thiết kế một cách khoa học và sử dụng có hiệu quả các bảng thống kê thì việc thể hiện kết quả nghiên cứu thống kê sẽ trở nên rất sinh động, có sức thuyết phục hơn cả những bài viết dài.

Ví dụ: Bảng 10.2 dưới đây phản ánh chỉ tiêu vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp chia theo loại hình kinh tế là một bảng thống kê:

Bảng 10.2: Vốn sản xuất kinh doanh bình quân hàng năm của các doanh nghiệp phân theo loại hình doanh nghiệp

Đơn vị: Tỷ đồng

	2000	2001	2002	2003	2004
A	1	2	3	4	5
Tổng số	998.423	1.186.014	1.352.076	1.567.179	1.966.165
1. Doanh nghiệp nhà nước	670.234	781.705	858.560	932.943	1.128.484
a. Trung ương	577.990	679.891	734.004	798.163	968.447
b. Địa phương	92.244	101.814	124.556	134.779	160.036
2. Doanh nghiệp ngoài nhà nước	98.348	142.202	202.396	289.625	422.892
a. Tập thể	7.887	8.179	9.486	10.882	12.771
b. Tư nhân	15.828	21.498	27.229	34.397	43.222
c. Công ty hợp danh		5	84	1.422	124

d. Công ty trách nhiệm hữu hạn	44.491	65.308	99.728	139.444	204.534
e. Công ty cổ phần có vốn nhà nước	10.417	27.211	39.161	56.094	76.992
g. Công ty cổ phần không có vốn nhà nước	19.725	20.001	26.708	47.386	85.249
3. Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	229.841	262.107	291.120	344.611	414.789
a. Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài	83.902	106.832	131.896	160.949	217.653
b. Doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài	145.939	155.275	159.224	183.662	197.136

Nguồn: Tổng cục Thống kê: Niên giám Thống kê 2005, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2006, tr. 133.

- Kết cấu của bảng thống kê về hình thức gồm:

+ Các cột dọc và các hàng ngang phản ánh quy mô của bảng. Số hàng ngang và cột dọc càng nhiều, quy mô của bảng thống kê càng lớn và càng phức tạp. Các cột dọc và các hàng ngang cắt nhau tạo thành các ô để điền số liệu thống kê. Các hàng ngang gồm có các hàng chung (hàng tổng); các cột dọc cũng có các cột chung (cột tổng). Các cột dọc được đánh ký hiệu hoặc số thứ tự để tiện cho việc trình bày và theo dõi.

+ Các tiêu đề phản ánh nội dung của bảng thống kê, gồm tiêu đề chung và các tiêu đề riêng (tiêu mục). Tiêu đề chung là tên gọi của bảng thống kê, thường được ghi ngắn gọn, rõ ràng, dễ

hiểu và đặt ở phía trên đầu của bảng. Các tiêu mục là tên gọi riêng của mỗi hàng và cột, phản ánh nội dung của từng hàng và cột đó.

+ Các con số phản ánh mặt lượng của hiện tượng nghiên cứu, được điền vào các ô trong bảng. Các con số có mối quan hệ với nhau, gồm các con số chung và các con số bộ phận.

- Kết cấu của bảng thống kê về nội dung gồm:

+ Phần chủ đề (còn gọi là chủ từ) phản ánh tổng thể và các bộ phận cấu thành tổng thể, cũng có khi là tên gọi các vùng, các địa phương hoặc chuỗi thời gian nghiên cứu khác nhau của hiện tượng, v.v.. Phần *chủ từ* thường đặt ở vị trí bên trái của bảng.

+ Phần giải thích (còn gọi là tân từ) gồm các chỉ tiêu giải thích các đặc trưng của đối tượng nghiên cứu. Phần *tân từ* thường đặt ở vị trí phía trên của bảng. Trong một số trường hợp, tùy theo mục đích nghiên cứu người ta có thể thay đổi vị trí hai phần cho nhau.

- Căn cứ vào độ phức tạp của phần chủ từ, *bảng thống kê* có thể chia thành ba loại là: giản đơn, phân tổ và kết hợp.

+ Loại bảng giản đơn là loại bảng mà phần chủ từ không phân tổ, chỉ sắp xếp các đơn vị tổng thể theo tên gọi, theo địa phương hoặc theo thời gian nghiên cứu.

Ví dụ: Trong niên giám thống kê hàng năm của Tổng cục Thống kê, các loại bảng giản đơn là: Bảng

dân số trung bình phân theo địa phương, Bảng dân số nam trung bình phân theo địa phương, Bảng dân số nữ trung bình phân theo địa phương, Bảng dân số thành thị trung bình phân theo địa phương, Bảng dân số khu vực nông thôn (ngày 1 tháng 7 hằng năm) phân theo địa phương, v.v..

+ Loại bảng phân tổ là loại bảng trong đó đối tượng nghiên cứu ghi trong phần chủ từ được phân chia thành các tổ theo một tiêu thức nào đó.

Ví dụ: trong niên giám thống kê hằng năm của Tổng cục Thống kê, các loại bảng phân tổ là: Bảng tổng sản phẩm trong nước theo giá thực tế (theo giá so sánh năm 1994) phân theo ngành kinh tế, Bảng giá trị sản xuất công nghiệp theo giá so sánh năm 1994 phân theo thành phần kinh tế, Bảng giá trị sản xuất công nghiệp theo giá so sánh năm 1994 phân theo ngành công nghiệp, Bảng lao động bình quân trong khu vực nhà nước phân theo ngành kinh tế, v.v..

+ Loại bảng kết hợp là loại bảng trong đó đối tượng nghiên cứu ghi trong phần chủ từ được phân chia thành các tổ theo hai, ba... tiêu thức kết hợp với nhau.

Ví dụ: trong niên giám thống kê hằng năm của Tổng cục Thống kê, các loại bảng kết hợp là: Bảng số lượng doanh nghiệp tại thời điểm ngày 31 tháng 12 hằng năm phân theo quy mô vốn và ngành kinh tế... Nói chung, loại bảng kết hợp thường được dùng nhiều trong tổng hợp kết quả

điều tra thống kê.

- Những điều cần chú ý khi thiết kế bảng thống kê

+ Quy mô một bảng thống kê không nên quá nhiều chỉ tiêu và quá nhiều phân tổ kết hợp.

+ Tiêu đề và các tiêu mục trong bảng thống kê cần ghi chính xác, gọn và dễ hiểu.

+ Các hàng và cột thường được ký hiệu bằng chữ hoặc số để tiện cho việc trình bày và giải thích nội dung cũng như khi tổng hợp trên máy tính.

+ Các chỉ tiêu giải thích trong bảng thống kê cần được sắp xếp theo thứ tự hợp lý, lôgích, dễ tiếp cận và phù hợp với mục đích nghiên cứu.

+ Các ô trong bảng thống kê đều có ghi số liệu hoặc các ký hiệu quy ước thay thế:

(i) Nếu hiện tượng không có thông tin thì trong ô sẽ ghi một dấu gạch ngang (-);

(ii) Nếu hiện tượng có thông tin nhưng chưa thu thập được thì trong ô có ký hiệu 3 chấm (...);

(iii) Nếu hiện tượng không liên quan đến chỉ tiêu đó thì trong ô sẽ ghi ký hiệu gạch chéo (X).

+ Phần ghi chú ở cuối bảng thống kê được dùng để giải thích về nội dung của một số chỉ tiêu trong bảng hoặc các chi tiết cần thiết khác nếu thấy cần.

+ Nguồn số liệu cũng được ghi ở cuối bảng thống kê.

Ví dụ, ta có dạng *bảng thống kê kết hợp* sau đây:

Bảng 10.3: Thu nhập bình quân tháng của một lao động làm công, ăn lương trong năm 2003 chia theo thành thị, nông thôn, giới tính, vùng lãnh thổ và khoản thu

Đơn vị: 1.000 đồng

	Tổng số chung	Chia ra theo khoản thu*				
		Tiền lương, tiền công	Lễ tết	Trợ cấp xã hội	Công tác phí	Các khoản khác
A	1	2	3	4	5	6
1. Cả nước						
1.1. Thành thị						
1.2. Nông thôn						
2. Chia theo giới tính						
2.1. Nam						
2.2. Nữ						
3. Chia theo vùng lãnh thổ						
3.1. Đồng bằng sông Hồng						
3.2. Đông Bắc						
3.3. Tây Bắc						

	Tổng số chung	Chia ra theo khoản thu*				
		Tiền lương, tiền công	Lễ tết	Trợ cấp xã hội	Công tác phí	Các khoản khác
3.4. Bắc Trung Bộ						
3.5. Duyên hải Nam Trung Bộ						
3.6. Tây Nguyên						
3.7. Đông Nam Bộ						
3.8. Đồng bằng sông Cửu Long						

Nguồn: Điều tra mức sống hộ gia đình 2002-2003 của Tổng cục Thống kê.

Ghi chú:

* Các khoản thu nhập chi tiết từ cột 2 đến cột 6 cộng lại có thể nhỏ hơn cột 1 (Tổng số chung) do có một số thành viên của hộ không diễn giải chi tiết được các nguồn thu.

II. THỰC HÀNH

1. Bài tập

B là xã thuộc vùng lúa của huyện C, nằm trong quy hoạch vùng kinh tế trọng điểm của tỉnh. Diện tích tự nhiên 1.346 ha, trong đó đất nông nghiệp 1.016,5 ha, chiếm 75,5%; đất

chuyên dùng 51 ha, chiếm 3,8%; đất ở 201,4 ha, chiếm 15%; còn lại là đất chưa sử dụng. Năm 1995 dân số có 9.277 người với 1.883 hộ, đến năm 1999 có 2.193 hộ với 10.092 người. B là nơi đất không rộng nhưng người đông, dân số có chiều hướng gia tăng. Tuyệt đại bộ phận người dân trong xã là nông dân trồng lúa, có thu nhập thấp, bấp bênh do sản xuất lệ thuộc nhiều vào thiên nhiên.

Giao thông trong xã chỉ dựa vào khoảng 2 km đường đất đỏ xuống cấp chạy ngang, kèm theo tuyến điện hạ thế. Giao thông chủ yếu dựa vào tuyến bờ kênh và đường bờ thửa liên xóm. Nước mưa là nguồn nước chủ yếu để phục vụ sản xuất và sinh hoạt của nhân dân, vì thời gian gần đây nước sông lớn bị ô nhiễm nặng kéo dài, chưa có đoạn đê ngăn lũ tràn qua xã, chưa có hệ thống giếng nước sạch phục vụ nhân dân. Các cơ sở khác như trường học, trạm y tế... đều thiếu, xuống cấp nghiêm trọng. Nhà ở của dân, trụ sở làm việc của chính quyền xã còn tạm bợ, bán kiên cố...

Giả sử mục tiêu khảo sát là để đánh giá chính xác tình hình kinh tế - xã hội ở địa phương, phục vụ cho việc lập kế hoạch phát triển kinh tế địa phương trong 3 năm tới. Anh/chị hãy đưa ra những vấn đề cần khảo sát thu thập thông tin từ bài tập tình huống trên.

2. Hướng dẫn làm bài tập

Những thông tin cần thu thập:

- Thông tin về quan điểm, chủ trương phát triển xã B của tỉnh và huyện “*nằm trong vùng kinh tế trọng điểm của tỉnh*”.

- Thông tin về tình hình dân số, cơ cấu dân số của xã B theo giới tính, độ tuổi, dân tộc,...

- Thông tin về số lượng nguồn lao động, nguồn lao động chia theo giới tính, theo trình độ học vấn, theo khu vực, theo thành phần kinh tế,...

- Thông tin về cơ sở hạ tầng của địa phương: tình trạng đường giao thông của xã, trạm y tế, trường học,...

- Thông tin về phát triển kinh tế của xã: cơ cấu các ngành kinh tế (công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp, dịch vụ thương mại, nông - lâm - thủy sản,...), sản lượng các ngành kinh tế, giá trị sản lượng,...

- Thông tin về tình hình sử dụng diện tích đất, cơ cấu các loại đất, sơ đồ các khu vực đất rừng, đất trồng cây lâu năm, đất trồng cây lương thực,...

- Thông tin về các lợi thế khác: vị trí địa lý của xã B, khí hậu, tài nguyên, môi trường,...

Sau khi thu thập được các thông tin trên, ta có thể tổng hợp chúng theo các mẫu biểu tổng hợp gợi ý sau:

TỔNG HỢP SỐ LIỆU CƠ BẢN CẤP XÃ
PHẦN ĐIỀU KIỆN TỰ NHIÊN

Xã:

Huyện:

Năm: Biểu số 1

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Toàn xã	Tên thôn			
				(1)	(2)	(3)	(4)
	Tổng diện tích tự nhiên	Ha					
I	<i>Đất lâm nghiệp</i>	Ha					
1	Đất có rừng	Ha					
	- Rừng tự nhiên	"					
	- Rừng trồng	"					
2	Đất có khả năng lâm nghiệp	Ha					
	- Đất có khả năng tự phục hồi	"					
	- Đất phải trồng	"					
II	<i>Đất nông nghiệp</i>	Ha					
1	Lúa nước	"					
	- 1 vụ	"					
	- 2 vụ	"					
2	Nương	Ha					
3	Ao hồ	Ha					
4	Diện tích chăn thả gia súc	Ha					
III	<i>Đất thổ cư</i>	Ha					
IV	<i>Đất chuyên dùng</i>	Ha					
1	Đất nghĩa địa	"					
2	Đất đường giao thông, sông suối, thủy lợi, đất công cộng khác	"					
V	<i>Đất khác</i>	Ha					

TỔNG HỢP SỐ LIỆU CƠ BẢN CẤP XÃ
PHẦN KINH TẾ - XÃ HỘI

Xã:

Huyện:

Năm: Biểu số 2

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Toàn xã	Tên thôn			
				(1)	(2)	(3)	(4)
I	Dân số - Lao động						
1	Tổng số hộ	Hộ					
2	Tổng số nhân khẩu	Người					
	- Nam	"					
	- Nữ	"					
3	Chia theo dân tộc	Người					
	- Kinh	"					
	- Thái	"					
	- Dao	"					
	...						
4	Lao động trong độ tuổi	Người					
	- Nam (từ 15 - 60)	"					
	- Nữ (từ 15 - 55)	"					
5	Phân loại kinh tế hộ (theo tiêu chí người dân tự đánh giá)	Hộ					
	- Hộ loại I	"					
	- Hộ loại II	"					
	- Hộ loại III	"					

II	Văn hoá - Giáo dục - Y tế						
1	Giáo dục						
a	Số lớp học	Lớp					
b	Số học sinh	Học sinh					
	* Tiểu học	"					
	- Nam	"					
	- Nữ	"					
	* Trung học cơ sở	"					
	- Nam	"					
	- Nữ	"					
	* Trung học phổ thông	"					
	- Nam	"					
	- Nữ	"					
c	Số giáo viên	Người					
	- Trong đó giáo viên người địa phương	"					
	...						
2	Y tế						
a	Số cán bộ y tế						
	Trong đó: cán bộ y tế người địa phương	Người					
b	Số túi thuốc cộng đồng	Túi					
c	...						
3	Văn hóa						
a	Số đội văn nghệ	Đội					
b	Số tủ sách	Tủ					
c	Số hộ có ti vi	Hộ					
d	Số hộ có radio	"					
	...						

TỔNG HỢP SỐ LIỆU CƠ BẢN CẤP XÃ PHẦN SẢN XUẤT

Xã:

Huyện:

Năm: Biểu số 3

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Toàn xã	Tên thôn			
				(1)	(2)	(3)	(4)
	Tổng giá trị sản xuất	Tỷ đồng					
A	Sản xuất nông - lâm - ngư nghiệp						
<i>I</i>	<i>Nông nghiệp</i>						
1	Trồng trọt						
a	Bình quân lương thực theo đầu người/năm	Kg/người					
	- Lúa	"					
	- Cây lương thực khác	"					
	...						
b	Cây công nghiệp	Tấn					
	- Mía	"					
	- Cà phê	"					
	- Chè	"					
	...						
2	Chăn nuôi	Con					
a	Tổng đàn trâu	"					
b	Tổng đàn bò	"					
c	Dê	"					
d	Lợn	"					
đ	Ngựa	"					
e	Gia cầm	"					
	...						

II	Lâm nghiệp						
1	Diện tích rừng trồng mới	Ha					
	- Cây bạch đàn	"					
	- Phi lao	"					
	...						
2	Bảo vệ rừng	Ha					
	- Rừng tự nhiên	"					
	- Rừng trồng	"					
3	Chăm sóc rừng trồng	Ha					
4	Trồng cây phân tán	Cây					
5	Khai thác lâm sản	Tạ/ha					
	- Năng suất	"					
	...						
III	Ngư nghiệp						
1	Tổng sản lượng đánh bắt thủy, hải sản biển	Tấn					
2	Diện tích ao hồ thả cá	Ha					
3	Nuôi cá lồng bè	Lồng					
4	Sản lượng nuôi cá đánh bắt	Tấn					
	...						
B	Ngành công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp						
1	Giá trị sản lượng	Tỷ đồng					
2	Vật liệu xây dựng						
	- Gạch chỉ	1.000 viên					
	- Ngói đất nung	"					
	- Khai thác cát	m ³					

	- Khai thác đá hộc	m ³					
	...						
3	Sản phẩm khác						
	- Nông cụ cầm tay	Triệu đồng					
	- Dệt	"					
	...						
4	Giá trị sản lượng các ngành tiểu thủ công nghiệp						
	- Máy tre đan	Triệu đồng					
	- Đồ gỗ mỹ nghệ	"					
	...						
C	Ngành dịch vụ						
1	Sửa chữa						
2	Thương nghiệp						
3	Số lượng chợ						
4	Khoảng cách đến chợ	Km					
	...						

Ngoài việc tổng hợp số liệu thông tin theo từng loại biểu trên, ta còn có thể tổng hợp theo mẫu bảng dưới đây, có thêm cột các chỉ tiêu cần đạt bắt buộc cho việc xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương dựa trên các chỉ tiêu giao cho xã năm X+1.

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bất buộc	Định hưởng	
	I. ĐẤT ĐAI, DÂN SỐ, LAO ĐỘNG					
	1. Diện tích đất tự nhiên có đến ngày 31 tháng 12					
	- Đất sản xuất nông nghiệp					
	Trong đó: có công trình thủy lợi phục vụ					
	Tỷ lệ so với đất sản xuất nông nghiệp					
	- Đất lâm nghiệp					
	Trong đó: Đã giao quản lý					
	Tỷ lệ so với đất lâm nghiệp					
	Tỷ lệ che phủ rừng					
	- Đất nuôi trồng thủy sản					
	Tỷ lệ so với diện tích đất tự nhiên					
	- Đất làm muối					
	- Đất chưa sử dụng					
	Tỷ lệ so với diện tích đất tự nhiên					
	2. Tổng số hộ có đến ngày 1 tháng 7					
	<i>Chia theo nhóm ngành</i>					
	a. Hộ nông, lâm nghiệp - thủy sản					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	b. Hộ công nghiệp - xây dựng					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	c. Hộ dịch vụ					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	d. Hộ khác					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	3. Dân số có đến ngày 1 tháng 7 (tổng số)					
	Trong đó: Nữ					
	Tỷ lệ nữ so với tổng số dân					
	- Số trẻ em sinh ra trong năm					
	Tỷ lệ sinh (so với dân số)					
	- Số trẻ em dưới 5 tuổi					
	- Số phụ nữ từ 15 tuổi trở lên					
	Trong đó: không biết đọc, biết viết					
	Tỷ lệ không biết đọc, biết viết					
	- Số nam từ 15 tuổi trở lên					
	Trong đó: không biết đọc, biết viết					
	Tỷ lệ không biết đọc, biết viết					
	4. Lực lượng lao động có đến ngày 1 tháng 7					
	Tỷ lệ so với dân số					
	5. Số lao động đang làm việc có đến ngày 1 tháng 7					
	Tỷ lệ so với lực lượng lao động					
	<i>Chia theo nhóm ngành</i>					
	a. Nông, lâm nghiệp - thủy sản					
	Tỷ lệ so với số lao động đang làm việc					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hưởng	
	b. Công nghiệp, xây dựng					
	Tỷ lệ so với số lao động đang làm việc					
	c. Dịch vụ					
	Tỷ lệ so với số lao động đang làm việc					
	6. Số lao động được tạo việc làm trong năm					
	II. KINH TẾ					
	7. Vốn đầu tư thực hiện do xã quản lý					
	Trong đó: - Ngân sách xã					
	- Các dự án					
	8. Diện tích gieo trồng một số cây hằng năm					
	a. Lúa					
	- Đông xuân					
	- Hè thu					
	- Mùa					
	Trong đó: lúa nương					
	b. Ngô					
	c. Khoai lang					
	d. Sắn					
	e. Đậu tương					
	f. Lạc					
	...					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	9. Năng suất một số cây hàng năm					
	a. Lúa cả năm					
	- Đông xuân					
	- Hè thu					
	- Mùa					
	Trong đó: lúa nương					
	b. Ngô					
	c. Khoai lang					
	d. Sắn					
	e. Đậu tương					
	f. Lạc					
	...					
	10. Sản lượng một số cây hàng năm					
	a. Lúa cả năm					
	- Đông xuân					
	- Hè thu					
	- Mùa					
	Trong đó: lúa nương					
	b. Ngô					
	<i>Sản lượng lương thực có hạt</i>					
	<i>Sản lượng lương thực có hạt bình quân đầu người</i>					
	c. Khoai lang					
	d. Sắn					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	e. Đậu tương					
	f. Lạc					
	...					
	11. Diện tích một số cây lâu năm					
	a. Chè hiện có					
	Trong đó: + Trồng mới					
	+ Thu hoạch					
	b. Cà phê hiện có					
	Trong đó: + Trồng mới					
	+ Thu hoạch					
	c. Cao su hiện có					
	Trong đó: + Trồng mới					
	+ Thu hoạch					
	d. Hồ tiêu hiện có					
	Trong đó: + Trồng mới					
	+ Thu hoạch					
	e..... hiện có					
	Trong đó: + Trồng mới					
	+ Thu hoạch					
	12. Sản lượng một số cây lâu năm					
	a. Chè (búp tươi)					
	b. Cà phê (nhân)					
	c. Cao su (mủ khô)					
	d. Hồ tiêu (hạt khô)					
	...					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	13. Số lượng gia súc, gia cầm và chăn nuôi khác có đến ngày 1 tháng 10					
	- Trâu					
	- Bò					
	- Lợn					
	- Gia cầm					
	...					
	14. Giá trị sản phẩm chăn nuôi bán, giết					
	Trong đó: - Trâu					
	- Bò					
	- Lợn					
	- Gia cầm					
	...					
	15. Diện tích rừng trồng mới tập trung					
	16. Diện tích rừng khoanh nuôi, bảo vệ					
	17. Sản lượng lâm sản khai thác					
	- Gỗ					
	- Củi					
	...					
	18. Sản lượng thủy sản khai thác					
	- Cá					
	- Tôm					
	- Thủy sản khác					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	19. Sản lượng sản phẩm công nghiệp chủ yếu					
	- Gạch					
	- Ngói					
	...					
	III. XÃ HỘI, ĐỜI SỐNG VÀ MÔI TRƯỜNG					
	20. Số nhà trẻ					
	Số cô nuôi dạy trẻ					
	Số trẻ em đi nhà trẻ					
	Tỷ lệ so với số trẻ trong độ tuổi nhà trẻ					
	Số trẻ em đi nhà trẻ bình quân 1 cô nuôi dạy trẻ					
	21. Số lớp mẫu giáo					
	Số giáo viên mẫu giáo					
	Số trẻ em đi mẫu giáo					
	Tỷ lệ so với số trẻ trong độ tuổi mẫu giáo					
	Số trẻ em đi mẫu giáo bình quân 1 giáo viên					
	22. Số lớp tiểu học					
	- Số phòng học tiểu học					
	Trong đó: kiên cố					
	- Số giáo viên tiểu học					
	- Số học sinh tiểu học					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	Bình quân: + Một lớp					
	+ Một giáo viên					
	- Tỷ lệ học sinh: + Đi học đúng tuổi					
	+ Đi học chung					
	23. Số lớp trung học cơ sở					
	- Số phòng học trung học cơ sở					
	Trong đó: kiên cố					
	- Số giáo viên trung học cơ sở					
	- Số học sinh trung học cơ sở					
	Bình quân: + Một lớp					
	+ Một giáo viên					
	- Tỷ lệ học sinh: + Đi học đúng tuổi					
	+ Đi học chung					
	24. Số cán bộ y tế xã					
	- Bác sĩ					
	- Nữ hộ sinh/y sĩ sản nhi					
	25. Số cán bộ y tế thôn					
	26. Tỷ lệ trẻ em dưới 1 tuổi được tiêm chủng					
	27. Tỷ lệ trẻ em dưới 5 tuổi suy dinh dưỡng					
	28. Số người nghiện ma túy được phát hiện					
	Trong tổng số: - Có hồ sơ quản lý					
	- Cai nghiện tập trung					
	29. Số người nhiễm HIV					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	30. Số phụ nữ trong năm sinh con thứ ba trở lên					
	Tỷ lệ so với số phụ nữ sinh con trong năm					
	31. Số thôn có nhà văn hóa/sinh hoạt cộng đồng					
	Tỷ lệ so với tổng số thôn					
	32. Số thôn được công nhận là làng văn hóa					
	Tỷ lệ so với tổng số thôn					
	33. Số hộ được công nhận là gia đình văn hóa					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	34. Tổng thu bình quân 1 nhân khẩu 1 năm					
	35. Thu nhập bình quân 1 nhân khẩu 1 năm					
	36. Số hộ nghèo theo chuẩn quốc gia (mới)					
	Tỷ lệ hộ nghèo					
	37. Số hộ dùng điện					
	Trong đó: dùng điện lưới quốc gia					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	Trong đó: so với số hộ dùng điện					
	38. Số hộ dùng nước hợp vệ sinh					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					

Số TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Toàn huyện	Trong đó, xã...		Ghi chú
				Bắt buộc	Định hướng	
	39. Số hộ có hố xí hợp vệ sinh					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	40. Số hộ có điện thoại					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	41. Số kilômét đường xã quản lý được bê tông hoá					
	Tỷ lệ so với tổng số kilômét đường xã quản lý					
	42. Số hộ còn ở nhà tạm					
	Tỷ lệ so với tổng số					
	Số hộ được xóa nhà tạm trong năm					
	43. Số hộ có giấy chứng nhận quyền sử dụng đất					
	Trong đó: đứng tên cả vợ và chồng					
	Tỷ lệ so với tổng số hộ					
	So với tổng số hộ có giấy chứng nhận quyền sử dụng đất					
	44. Diện tích rừng bị cháy, chặt phá					
	- Bị cháy					
	- Bị chặt phá					

..., ngày... tháng... năm X

TL/CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN HUYỆN

Trưởng phòng Tài chính - Kế hoạch

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính quốc gia: *Giáo trình hành chính công*, Nxb. Đại học quốc gia Hà Nội, 2001.
2. Khoa Kế hoạch và Phát triển - Trường đại học Kinh tế quốc dân: *Giáo trình hệ thống tài khoản quốc gia SNA*, Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, 2007.
3. Học viện Hành chính quốc gia: *Giáo trình kỹ thuật xây dựng và ban hành văn bản*, Nxb. Đại học quốc gia Hà Nội, 2006.
4. *Giáo trình lưu trữ*, Nxb. Văn hóa - Thông tin, Hà Nội, 2004.
5. Khoa Thống kê - Trường đại học Kinh tế quốc dân: *Giáo trình lý thuyết thống kê*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2006.
6. Trường trung học Lưu trữ Trung ương: *Giáo trình nghiệp vụ công tác văn thư*, Nxb. Văn hóa - Thông tin, Hà Nội, 2004.
7. Khoa Thống kê - Trường đại học Kinh tế quốc dân: *Giáo trình thống kê kinh tế*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2000.

8. Khoa Kinh tế và Quản trị Kinh doanh - Trường đại học Phương Đông: *Giáo trình thống kê học*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2008.
9. Học viện Hành chính quốc gia: *Giáo trình thư ký lãnh đạo trong cơ quan, tổ chức*, Nxb. Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội, 2008.
10. Học viện Hành chính quốc gia: *Giáo trình quản lý học đại cương*, Nxb. Đại học quốc gia Hà Nội, 2001.
11. *Tài liệu bồi dưỡng: Kỹ năng lập và thực hiện kế hoạch trong hành chính cấp xã*, Dự án hỗ trợ Học viện Hành chính quốc gia, 2006.
12. *Tài liệu bồi dưỡng: Kỹ năng giám sát, kiểm tra, thanh tra trong hành chính*, Dự án hỗ trợ Học viện Hành chính quốc gia, 2006.
13. *Tài liệu bồi dưỡng: Quản lý ngân sách xã*, Dự án hỗ trợ Học viện Hành chính quốc gia, 2006.
14. *Kỹ năng lập và chỉ đạo thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội cấp xã, phường, thị trấn*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2010.
15. Nguyễn Đình Chuyển, Phạm Ngọc Uyển: *Tâm lý học quản lý*, Nxb. Giáo dục, Hà Nội, 1998.
16. Lê Xuân Hoa: *Điều tra và xử lý thông tin trong quản lý*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1999.
17. Lê Xuân Hoa: *Phương pháp tính các chỉ tiêu kinh tế tổng hợp trong SNA*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1997.

18. GS. Mai Hữu Khuê: *Tâm lý học trong quản lý nhà nước*, Nxb. Lao động, 1997.
19. Mai Hữu Khuê (Chủ biên): *Giao tiếp và đàm phán*, Nxb. Đồng Nai.
20. Sven W., B. Signitzer, J.T. Olson (1992): *Sử dụng lý thuyết về giao tiếp: Dẫn luận phục vụ giao tiếp có kế hoạch* (Nguyên bản tiếng Anh: *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*), SAGE Publication, London.
21. Minh Đức biên dịch: *Bí quyết giao tiếp của Larry King*, Nxb. Hồng Đức, Hà Nội, 2008.
22. TS. Lưu Kiếm Thanh: *Hướng dẫn soạn thảo văn bản quản lý hành chính nhà nước*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2000.
23. GS.TSKH. Nguyễn Văn Thâm: *Soạn thảo và xử lý văn bản quản lý nhà nước*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2006.
24. GS.TSKH. Nguyễn Văn Thâm: *Lịch sử lưu trữ Việt Nam*, Nxb. Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, 2010.
25. Tổng cục Thống kê: *Phương pháp biên soạn hệ thống tài khoản quốc gia ở Việt Nam*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 1998.
26. Các tài liệu tham khảo khác có liên quan (tham khảo trên các trang web khác nhau).

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<i>Lời Nhà xuất bản</i>	5
<i>Chuyên đề 1</i>	
KỸ NĂNG XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ	7
I. Khái quát về quyết định quản lý nhà nước cấp xã	7
II. Kỹ năng xác định vấn đề và tìm kiếm giải pháp	11
III. Quy trình ban hành quyết định cấp xã	16
IV. Thực hành	20
<i>Chuyên đề 2</i>	
KỸ NĂNG GIÁM SÁT CỦA HỘI ĐỒNG NHÂN DÂN CẤP XÃ	38
I. Giám sát của Hội đồng nhân dân cấp xã	38
II. Kỹ năng giám sát đối với một số lĩnh vực hoạt động	54
<i>Chuyên đề 3</i>	
KỸ NĂNG CHẤT VẤN VÀ TRẢ LỜI CHẤT VẤN	81
I. Khái niệm và vai trò của chất vấn và trả lời chất vấn	81
	337

II. Kỹ năng chất vấn và trả lời chất vấn	82
III. Các kỹ năng hỗ trợ	89

Chuyên đề 4

KỸ NĂNG THAM VẤN CỘNG ĐỒNG	108
I. Khái quát chung về tham vấn cộng đồng	108
II. Quy trình tham vấn cộng đồng	112
III. Những vấn đề cần xem xét khi tham vấn cộng đồng	115
IV. Các phương pháp tiến hành tham vấn cộng đồng	126
V. Kỹ năng thúc đẩy sự tham gia	132
VI. Các kỹ thuật xác định thứ tự ưu tiên	135
VII. Thực hành	141

Chuyên đề 5

KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH	148
I. Những vấn đề chung về thuyết trình	148
II. Kỹ năng thuyết trình	152
III. Hoàn thiện kỹ năng thuyết trình	160

Chuyên đề 6

KỸ NĂNG NGHE VÀ PHẢN HỒI	164
I. Những vấn đề cơ bản về nghe và phản hồi	164
II. Kỹ năng nghe và phản hồi hiệu quả	172
III. Thực hành	179

Chuyên đề 7

KỸ NĂNG VIẾT BÁO CÁO	194
I. Khái quát chung về báo cáo	194

II. Thể thức và cấu trúc của báo cáo hành chính	197
III. Mẫu tham khảo	205

Chuyên đề 8

KỸ NĂNG LẬP VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP

I. Những vấn đề chung về lập kế hoạch tác nghiệp	218
II. Quy trình lập kế hoạch tác nghiệp	223
III. Một số công cụ hỗ trợ lập kế hoạch tác nghiệp	231
IV. Chỉ đạo, kiểm tra thực hiện kế hoạch	236

Chuyên đề 9

KỸ NĂNG QUẢN LÝ VĂN BẢN

I. Công tác văn thư	242
II. Công tác lưu trữ	277
III. Thực hành	283

Chuyên đề 10

KỸ NĂNG THU THẬP VÀ XỬ LÝ THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ

I. Phương pháp thu thập thông tin	286
II. Thực hành	310
<i>Tài liệu tham khảo</i>	329

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. NGUYỄN DUY HÙNG

Chịu trách nhiệm nội dung:

TS. KHUẤT DUY KIM HẢI

Biên tập nội dung: TS. ĐỖ QUANG DŨNG
HOÀNG THỊ THU HƯỜNG

Trình bày bìa: PHÙNG MINH TRĂNG

Chế bản vi tính: ĐÀO THỊ BÍCH

Sửa bản in: PHÒNG BIÊN TẬP KỸ THUẬT

Đọc sách mẫu: HOÀNG THỊ THU HƯỜNG

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA - SỰ THẬT

12/86 Duy Tân và 24 Quang Trung - Hà Nội

ĐT: 39422008 Fax: 84-4-39421881

Email: nxbctqg@hn.vnn.vn Website: www.nxbctqg.org.vn

TÌM ĐỌC

**- HỎI - ĐÁP VỀ LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ
CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN CẤP XÃ**

PGS. TS. Lê Chi Mai

- QUẢN LÝ CHI TIÊU CÔNG

TS. Đỗ Minh Cường

- QUY HOẠCH CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ